



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Impacto de la gestión administrativa en los servicios  
académicos de las extensiones universitarias públicas  
de la provincia de Manabí - Ecuador**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Katty Gisella ZAMBRANO ALCÍVAR

**ASESOR**

Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Zambrano, K. (2017). *Impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí - Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



1469

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0036-FCA-UPG-2017 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**



14/e)  
279  
239

En la Ciudad Universitaria, a los veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil diecisiete, siendo las once y treinta horas, en el aula 403 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DR. ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ (Miembro)**, **DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO (Miembro)** y **DRA. IMELDA TRANCÓN PEÑA (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **KATTY GISELLA ZAMBRANO ALCIVAR**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS SERVICIOS ACADÉMICOS DE LAS EXTENSIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ - ECUADOR"** con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **KATTY GISELLA ZAMBRANO ALCIVAR**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:48 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ**  
**PRESIDENTE**

  
**DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ**  
**ASESOR**

  
**DR. ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ**  
**MIEMBRO**

  
**DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO**  
**MIEMBRO**

  
**DRA. IMELDA TRANCÓN PEÑA**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Tony Andrés Párraga Zambrano

Mauro Valentino Párraga Zambrano

## **AGRADECIMIENTO**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Extensiones Universitarias públicas de Manabí.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Consejo de Educación Superior.

Dr. Augusto Hidalgo Sánchez.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
Lista de cuadros .....	vii
Lista de figuras .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Situación problemática.....	2
1.2. Formulación del problema .....	17
1.3. Justificación teórica .....	18
1.4. Justificación práctica.....	19
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. Objetivo general .....	20
1.5.2. Objetivos específicos .....	20
1.6. Hipótesis.....	20
1.6.1. Hipótesis general .....	20
1.6.2. Hipótesis específicas.....	20
1.7. Variable e indicadores .....	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	22
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación .....	23
2.2. Antecedentes de la investigación.....	28
2.3. Bases teóricas .....	38
2.3.1. Gestión.....	38
2.3.2. Gestión administrativa.....	46
2.3.3. Administración educativa.....	76

2.3.4. Calidad de la educación .....	89
2.3.5. Gestión educativa estratégica .....	109
2.3.6. Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador (CEAACES) .....	113
2.3.7. Sistema de admisión en Ecuador .....	123
2.3.8. Casos de universidades y sus extensiones .....	125
2.4. Glosario de términos.....	133
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	136
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	137
3.2. Población de estudio .....	137
3.3. Tamaño y composición de la muestra.....	139
3.4. Técnicas de recolección de datos .....	140
3.4.1. Técnicas.....	140
3.4.2. Instrumentos de recolección de información.....	140
3.4.3. Descripción del instrumento utilizado .....	141
3.4.4. Validez .....	142
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	143
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	144
4.1.1. Análisis e interpretación .....	144
4.1.2. Discusión de los resultados .....	182
CAPÍTULO 5: IMPACTOS .....	189
5.1. Propuesta para la solución del problema.....	190
5.2. Costos de implementación de la propuesta .....	206
5.3. Beneficios que aporta la propuesta .....	206
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	208
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	212
ANEXOS .....	225



Anexo 1: Matriz de consistencia .....	226
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos .....	228
Anexo 3: Registro fotográfico .....	237

## Lista de cuadros

Cuadro 1. Categorización de las universidades Ecuatorianas .....	6
Cuadro 2. Universidades cerradas por falta de calidad académica .....	7
Cuadro 3. Número de extensiones .....	12
Cuadro 4. Número de estudiantes de extensiones .....	12
Cuadro 5. Oferta académica matriz/graduados 2013-2014-2015.....	13
Cuadro 6. Oferta académica extensión Chone/graduados 2013-2014-2015	14
Cuadro 7. Oferta académica extensión Bahía de Caraquez/graduados 2013-2014-2015 .....	15
Cuadro 8. Oferta académica extensión El Carmen/graduados 2013-2014-2015 .....	15
Cuadro 9. Estudiantes matriculados en la matriz y extensiones por género 2015-2016 ULEAM .....	16
Cuadro 10. Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas .....	16
Cuadro 11. Desempeño de las Instituciones de Educación Superior .....	76
Cuadro 12. Modelos de gestión .....	84
Cuadro 13. Características del administrador educativo .....	87
Cuadro 14. Características y estándares de la función gestión administrativa .....	94
Cuadro 15: Validación de los instrumentos por los expertos .....	142
Cuadro 16. Detalle del personal de la ULEAM.....	150

## Lista de figuras

Figura 1. Porcentaje de inversión en educación superior respecto al PIB .....	4
Figura 2. Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas .....	17
Figura 4. Pasos para la planeación.....	57
Figura 5. Estructura de evaluación de criterio .....	74
Figura 6. Administración educativa .....	78
Figura 7. Funciones del planeamiento estratégico .....	80
Figura 8. Calidad de la educación superior .....	91
Figura 9. Subcriterio organización .....	118
Figura 10. Organigrama Sede Villarrica .....	128
Figura 11. Organigrama de la Universidad Nacional de Educación a Distancia .....	132
Figura 12. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y sus extensiones.....	151
Figura 13. Universidad Técnica de Manabí y sus extensiones.....	160
Figura 14. Principios rectores del modelo de gestión administrativa .....	192

# RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí – Ecuador. Se trata de una investigación de diseño no experimental de tipo descriptivo-propositivo, en la que se aplicaron entrevistas, guía de observación y guía de análisis documental. La muestra de estudio consideró a funcionarios y autoridades de las extensiones de la Universidad Técnica de Manabí y Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Luego de realizar el análisis de datos y de contrastar los resultados con otras investigaciones, se determinó que la gestión administrativa tiene una serie de dificultades que impiden un óptimo servicio académico en las extensiones estudiadas. La investigación concluye proponiendo principios rectores que permitan un mejor modelo de gestión administrativa para las extensiones.

**Palabras clave.** *Gestión administrativa, extensiones universitarias, planificación, organización, dirección y control*

# **ABSTRACT**

The present research has as main objective to determine the impact of the administrative management in the academic services of the public university extensions of the province of Manabí - Ecuador. It is a research non-experimental design and descriptive-proposal type, in which interviews, observation guide and documentary analysis guide were applied. The sample of study considered to officials, authorities and deans of the extensions of the Technical University of Manabí and Laica University Eloy Alfaro de Manabí. After performing the data analysis and contrasting our results with other investigations, it was determined that the administrative management has a series of difficulties that prevent an optimal academic service in the studied extensions. The research concludes proposing guiding principles that allow a better model of administrative management for the extensions.

**Keywords.** *Administrative management, university extensions, planning, organization, management and control*

## INTRODUCCIÓN

La educación superior constituye uno de los pilares más importantes de transformación de una sociedad. Considerando ello el gobierno ecuatoriano viene desarrollando una serie de esfuerzos integrados con la finalidad de asegurar la calidad de dichos estudios superiores.

Se ha diseñado un sistema para evaluar dicha calidad. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (CEAACES), es el organismo técnico, público y autónomo el cual se encarga de ejercer la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras. Dicho organismo realiza procesos continuos de evaluación y acreditación que evidencien el cumplimiento de las misiones, fines y objetivos de las mismas. Por su parte, la Dirección de Evaluación de Universidades y Escuelas Politécnicas es la encargada de la implementación y ejecución de los modelos de evaluación institucional, evaluación de programas y evaluación de carreras, es su función desarrollar metodologías técnicas que procuren procesos de evaluación independientes, imparciales y éticamente ejecutados.

Dichas instituciones y sus finalidades están en consonancia con lo señalado por el artículo 94 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y buscan determinar las condiciones generales de las instituciones, programas o carreras a través de la “recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el sistema de educación superior universitario”.

El diseño de los modelos de evaluación de la educación superior se fundamenta en los principios rectores del sistema educativo y en las funciones asignadas a través de la constitución y la LOES. En cumplimiento del artículo



97 de la LOES se tiene que el resultado del proceso de evaluación institucional es la categorización de las instituciones que hace referencia al ordenamiento de las mismas según “una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional.”

Las extensiones universitarias públicas en la provincia de Manabí están integradas por aquellas que forman parte de la Universidad Técnica de Manabí y Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Para fines de la investigación es importante estudiar cómo impacta la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí.

La investigación tuvo un diseño no experimental, de tipo descriptivo-propositivo.

## **ASPECTOS ÉTICOS**

En el proceso de elaboración y sustentación de la tesis, la autora se compromete a respetar el Código de Ética de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, así como los derechos de autor establecidos por Ley.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación problemática**

En gran parte de América Latina y en especial en el Ecuador, las políticas de estado con respecto a la educación superior han estado ligadas a los procesos políticos y económicos que afrontan los países.

Un importante ejemplo se puede encontrar en 1938, durante el predominio de las doctrinas socialistas de los años 30 y 40, en el cual se expide en el Ecuador la Ley de Educación Superior que otorga a las universidades:

Total autonomía y permite su independencia técnica y administrativa del Estado para ser consideradas un medio para lograr el desarrollo, modernización y solución a los problemas de la sociedad y que contiene, entre otros mandatos trascendentales para el país, la declaración de gratuidad para la educación pública en el Ecuador. (Pacheco & Pacheco, 2015, pág. 10)

En el año 2002, entra en funcionamiento el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) encargado de evaluación interna y externa de las universidades y escuelas politécnicas del país y el control de los respectivos procesos de acreditación institucional de forma autónoma en coordinación con el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada pero, en la práctica, fue evidente la sumisión del CONEA a este.

Uno de los ejes que atraviesa el cambio de mirada respecto al sistema de educación superior en general y de la universidad en particular, consiste en redefinirla como un bien público. (Ramírez, 2014, pág. 78)

Definir la educación como bien público tiene como consecuencia inmediata que el Estado debe controlar y regularizar la educación superior.

El ex Presidente de la República del Ecuador Dr. Rafael Correa Delgado promulga el 20 de octubre de 2008 una nueva Constitución donde justamente determina que la educación superior es un sistema que responde al interés público sin fines de lucro y otorga al Estado la exclusividad en la acción, control y regulación de la educación superior, ello sustentado en el Plan Nacional para el Buen Vivir (Ramírez, 2013).

Dicha Carta Magna es aprobada por votación popular por el 63% de los ecuatorianos

Al respecto Ramírez agrega:

La recuperación de lo público está relacionada con la consciencia del impacto que produce la buena educación superior, el cual afectará tarde o temprano a la sociedad en su conjunto, sin importar si es gestionado por actores estatales o particulares. Si tenemos profesionales y científicos mal o bien formados, y producimos conocimiento erróneo o veraz, de mala o buena calidad, el impacto colectivo no tardará en llegar. (2014, pág. 79)

El énfasis no solo se puede observar en el aspecto legal, en cuanto a los recursos económicos, Ecuador es uno de los países que más invierte en materia de educación superior en toda la región (9.445 millones de dólares, que equivale al 2.12% del Producto Interno Bruto (PIB)).

esta inversión se evidencia en la generación de mayor investigación de las universidades públicas, con lo cual se garantiza la calidad educativa en los estudiantes, eficiencia administrativa, lo que encamina a las instituciones de educación superior a un proceso de mejora sistemática. (El Ciudadano, 2015, pág. 3)

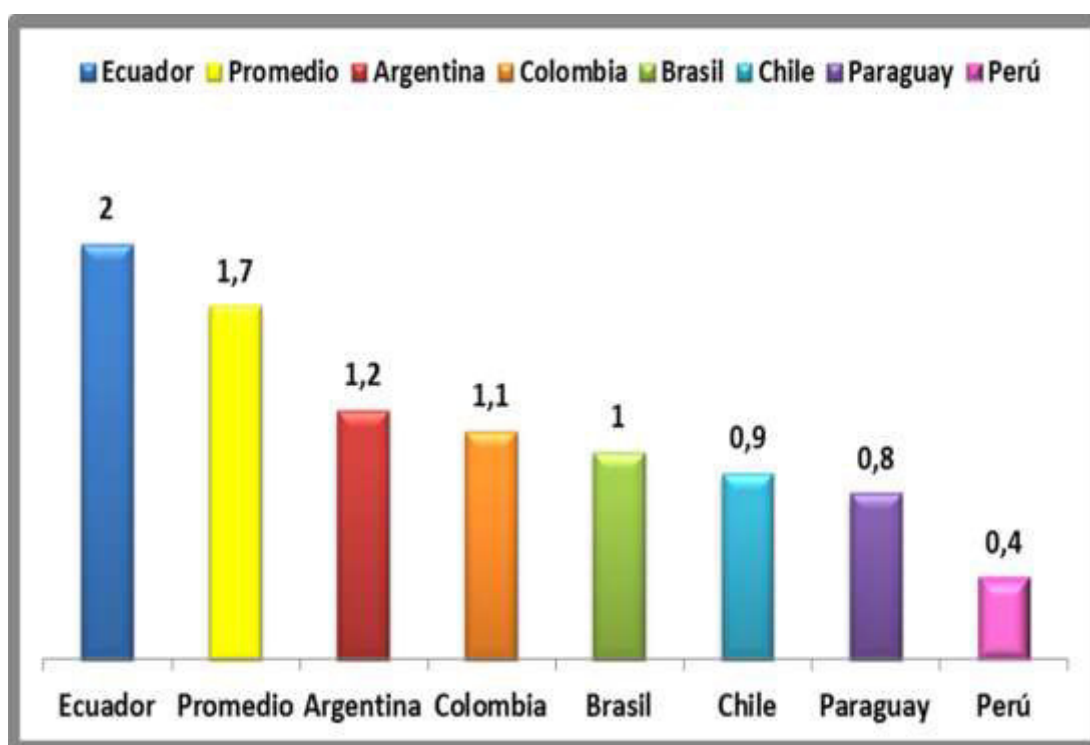


Figura 1. **Porcentaje de inversión en educación superior respecto al PIB**  
Fuente. Pacheco y Pacheco (2015)

Luego de un largo proceso de debate y socialización del Proyecto de Ley de Educación Superior donde se escucharon las opiniones y sugerencias de los representantes de los diferentes colectivos que integran el Sistema y a la sociedad en general, finalmente, el 12 de octubre de 2010 la Asamblea Nacional pone en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Superior diseñando un esquema institucional sólidamente estructurado que se rige por los siguientes principios: (Minteguiaga & Prieto, 2013):

- **Autonomía responsable**, es decir, libertad para el trabajo académico pero con responsabilidad, rendición de cuentas, observancia de la normativa vigente con énfasis en la calidad.
- **Cogobierno**, que significa distribuir funciones y responsabilidades entre todos los sectores integrantes de la comunidad universitaria.
- **Igualdad de oportunidades**, que se manifiesta en la total gratuidad de la educación, inclusive el pregrado, pero condicionado a la responsabilidad académica de los estudiantes.

De acuerdo a la nueva normativa, el Sistema de Educación Superior está integrado en su estructura jerárquica más alta por tres instituciones: la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) que ejerce la rectoría de las políticas estatales para la educación superior; el Consejo de Educación Superior (CES) encargado de expedir las normas que regulan, sancionan irregularidades y aprueban la apertura de carreras universitarias y el Consejo de Evaluación, Acreditación, y aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (CEAACES).

La sociedad Ecuatoriana se originaba un proceso de desconfianza en el régimen universitario y de menoscabo de su credibilidad sobre todo por la existencia de universidades sin ninguna calidad y en precarias condiciones de infraestructura, con escaso nivel académico de su plana docente y con graves signos de fraude académico y, en sus pocos casos, incluso se configuraban indicios de corrupción institucionalizada. Esta laboriosa actividad da como resultado una clasificación de las universidades en cuatro categorías A, B, C, D vigente hasta la actualidad. (Villavicencio, 2013, pág. 13)

Con los resultados de la evaluación donde se ubicó a 26 universidades en categoría E, se concluyó un largo proceso donde se llevaron a cabo audiencias, apelaciones y se concedió un tiempo prudencial para que las Instituciones Educativas Superiores notificadas tengan la opción de rectificar procesos. Además se tomó la decisión de cerrar definitivamente a 14 universidades y escuelas politécnicas que no reunieron los requisitos mínimos de calidad requeridos para constituirse como instituciones de educación superior. (Bastidas, 2013)

**Cuadro 1. Categorización de las universidades Ecuatorianas**

<b>Universidades categoría A</b>	<b>Universidades categoría B</b>
Escuela Politécnica Nacional	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Escuela Superior Politécnica del Litoral	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Universidad San Francisco de Quito	Universidad Casa Grande
	Universidad Católica Santiago de Guayaquil
	Universidad Central del Ecuador
	Universidad de Cuenca
	Universidad del Azuay
	Universidad Estatal de Milagro
	Universidad Nacional de Loja
	Universidad Particular Internacional Sek
	Universidad Politécnica Salesiana
	Universidad Técnica de Ambato
	Universidad Técnica del Norte
	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
	Universidad Técnica Particular de Loja
	Universidad Tecnológica empresarial de Guayaquil
	Universidad Tecnológica Equinoccial
	Universidad Tecnológica Indoamérica
	Universidad de los Dos Hemisferios
	Universidad Estatal Amazonía
	Universidad Iberoamericana del Ecuador
	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
<b>Universidades categoría C</b>	<b>Universidades categoría D</b>
Escuela Superior Politécnica agropecuaria de Manabí	U. Agraria del Ecuador
Universidad de Especialidades Turística	Universidad de Guayaquil (intervenida)
Universidad de las Américas	Universidad Estatal del Sur de Manabí (intervenida)
Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Universidad Estatal del Bolívar	Universidad Técnica de Machala
Universidad Internacional del Ecuador	Universidad Técnica Luis Vargas Torres (intervenida)
Universidad Laica Vicente Rocafuerte del Ecuador	Universidad Católica de Cuenca
Universidad Metropolitana	Universidad de Otavalo
Universidad Nacional de Chimborazo	
Universidades de Especialidades Espíritu Santo	
Universidad Regional Autónoma de los Andes	
Universidad Técnica de Babahoyo	
Universidad Técnica de Cotopaxi	
Universidad Técnica de Israel	
Universidad Estatal península Santa Elena	
Universidad particular San Gregorio de Portoviejo	
Universidad Técnica de Manabí	

*Fuente.* Pacheco y Pacheco (2015)

**Cuadro 2. Universidades cerradas por falta de calidad académica**

---

Universidad Politécnica Amazónica  
 Universidad Politécnica Javeriana  
 Universidad Autónoma de Quito (UNAQ)  
 Universidad Cristiana Latinoamericana  
 Universidad Intercontinental  
 Universidad Alfredo Pérez Guerrero  
 Universidad Panamericana de Cuenca  
 Universidad Interamericana  
 Universidad OG Mandino  
 Universidad Tecnológica América (UNITA)  
 Universidad Equatorialis  
 Universidad San Antonio de Machala  
 Universidad Serbio Tulio Moreno  
 Universidad Técnica José Peralta  
 Universidad Intercultural de las Naciones y Pueblos Indígenas Amawtay Wasi

---

*Fuente.* Pacheco y Pacheco (2015)

Respecto a las extensiones, en marzo del 2013 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) concluyó la evaluación de las extensiones, programas, centros, paralelos y demás denominaciones que funcionan fuera del domicilio principal de las universidades y escuelas politécnicas en el Ecuador.

En el informe presentado se indicó que únicamente 2 de las 86 extensiones universitarias cumplieron con los tres parámetros de evaluación y los 30 indicadores determinados sobre la base de la disposición transitoria quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que establece:

En cumplimiento a esta ley, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, en el plazo de dieciocho meses contados desde su instalación, realizará una depuración de sedes, extensiones, programas, paralelos y otras modalidades de similares características que mantengan las instituciones de Educación Superior (IES), fuera de su sede o domicilio principal. Para ello realizará previamente un estudio con el fin de establecer las que puedan continuar funcionando.



La evaluación realizada a dichas universidades estuvo basada en indicadores en su mayoría académicos dejando un poco de lado la gestión administrativa, estos indicadores fueron: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

Actualmente las extensiones en el Ecuador se rigen por el Reglamento RPC-SO-027-Nº 288-2014 establecido el 16 de julio de 2014 en la Séptima Sesión Ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior (2014). Las extensiones se crearon mediante Resolución del CES, salvaguardando los principios previos de pertinencia, calidad y viabilidad económica, con informe favorable previo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el CEAACES.

También se reconocen aquellas extensiones creadas mediante resolución del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) o Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) que superen la evaluación del CEAACES. Las extensiones podrán estar localizadas al interior de las provincias en las que se encuentran establecidas la sede matriz o demás sedes de universidades y escuelas politécnicas.

Los requisitos para la creación de sedes y extensiones están estipulados en el artículo 02 del Reglamento y señalan que para su creación, las universidades y escuelas politécnicas deberán remitir al CES la correspondiente propuesta técnico-académica, incorporando una serie de documentación entre la que destaca:

- Estudio de pertinencia, desarrollado conforme a la norma técnica emitida por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Propuesta de estructura orgánica funcional, que incluya los instrumentos administrativos; el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la sede o extensión, articulado al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad o escuela politécnica; y, proyecto de reforma al estatuto de la institución.

- Propuesta de estructura académica y modelo de gestión de la sede o extensión.
- Propuesta de la oferta académica inicial de carreras y programas, en correspondencia con los requerimientos del Reglamento de Régimen Académico.
- Información documentada de la plana docente, la misma que al menos tendrá un 60% de personal con dedicación a tiempo completo y con grado académico de posgrado debidamente inscrito en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE).
- Nómina de un equipo mínimo administrativo y de servicios, para dar inicio a las actividades de la sede o extensión, establecido documentadamente la relación laboral que se establecerá con los mismos. En el caso de existir desconcentración financiera, se deberá incluir la nómina del equipo mínimo financiero.
- Estudio económico financiero desarrollado de conformidad con la norma técnica expedida por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), del que se desprenda la existencia de presupuesto para el funcionamiento de la nueva sede o extensión propuesta. En el caso de instituciones de educación superior públicas, de requerirse la asignación de recursos adicionales, se deberá anexar la correspondiente certificación del Ministerio de Finanzas, para la provisión de los recursos que garanticen su financiamiento.
- La universidad o escuela politécnica deberá acreditar la propiedad del espacio e infraestructura física y tecnológica, así como las bibliotecas, hemerotecas, videotecas y demás recursos técnicos pedagógicos necesarios para el funcionamiento de la sede o extensión, y el adecuado desarrollo del proceso de aprendizaje; y,
- Resolución del máximo órgano colegiado académico superior de la universidad o escuela politécnica, a través de la cual se aprueba el proyecto de creación de la sede o extensión, acompañada del acta de la sesión en la que se adoptó la misma.

La gestión académica es muy importante en el desarrollo de cualquier entidad educativa que busca brindar calidad en los servicios que ofrece. Existe el

Ranking Académico de las Universidades del Mundo (Academic Ranking of Worl Universities, 2015) (ARWU)) publicado por primera vez en junio de 2003 por el Centro de las Universidades de Clase Mundial (Center for World-Class Universities - CWCU) de la Escuela Superior de Educación (anteriormente el Instituto de Educación Superior) de la Universidad Jiao Tongde Shanghái de China, y se actualiza con periodicidad anual.

ARWU utiliza seis indicadores objetivos para clasificar las universidades del mundo. Estos indicadores son: el número de alumnos y profesores que han ganado premios Nobel y medallas Fields, el número de investigadores altamente citados, el número de artículos publicados en revistas de Nature y Science, el número de artículos indexados en Science Citation Index - Expanded (SCIE) y Social Sciences Citation Index (SSCI), y el rendimiento per cápita respecto al tamaño de una institución. ARWU califica más de 1.200 universidades al año y las 500 mejores se publican en la web.

Aunque el ARWU se creó con el objetivo de conocer el posicionamiento de las universidades de educación superior en China en comparación con las universidades de clase mundial, ha concitado una gran atención por parte de universidades, gobiernos y medios de comunicación públicos en todo el mundo, cabe indicar que en los primeros lugares no aparece ninguna universidad latinoamericana.

Además de la gestión académica, es importante también evaluar la gestión administrativa, puesto que es pilar fundamental en el desarrollo de una organización compleja como son las universidades. La complejidad del problema se hace mayor en cuanto se evalúan extensiones universitarias.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación identificó que en el 2008 existían 145 extensiones y se recomendó, a través del Mandato N° 14, que se considere una supresión gradual porque las extensiones universitarias tenían muchas deficiencias, por ejemplo:

*La creación indiscriminada de extensiones como expresión de la mercantilización de la educación superior, con las universidades tanto públicas como privadas compitiendo por nichos de mercado.*

Sobre este punto podemos agregar que en otros países también se ha mercantilizado la educación como México.

La educación superior se ha convertido en un negocio de particulares que opera estrictamente bajo las reglas del mercado y no como establece la ley, de acuerdo con el interés público. Los únicos afectados por esta visión mercantilizada de la educación, son al fin y al cabo los alumnos que en su mayoría son estafados año con año por pseudoinstituciones, cuyo único objetivo es el enriquecimiento de particulares. (2006, pág. 1)

México no es el único país, de acuerdo a De la Cruz (2012, pág. 51) lo mismo sucede en Argentina “la universidad se transformaría, entonces, en centro de formación-capacitación para el trabajo en beneficio de las empresas y el capital y no en un centro de desarrollo científico”.

Otra deficiencia encontrada en la evaluación estuvo referida al efecto que ocasiona las extensiones de mala calidad en los institutos superiores técnicos y tecnológicos. Dada las facilidades otorgadas, las personas preferían llevar una carrera en una universidad que otorga título profesional antes de realizar estudios técnicos.

Rafael Correa presidente del Ecuador señaló que antes de la evaluación “cualquier cosa era universidad o institutos tecnológicos. Eran verdaderos engaños sociales que proliferaron en la década de 1990 cuando estaba en auge la mercantilización de la educación” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, 2017, pág. 5).

Los resultados de la evaluación a las extensiones, publicados en el 2013, determinaron cuatro grupos de desempeños: El grupo 1 con las extensiones

aprobadas, el grupo 2 con las extensiones condicionadas, el grupo 3 con las extensiones fuertemente condicionadas y el grupo 4 con las extensiones cerradas.

**Cuadro 3. Número de extensiones**

<b>Extensiones</b>	<b>Nº</b>
Aprobadas	2
Condicionadas	21
Fuertemente condicionadas	19
No aprobadas	44
Total	86

*Año 2013*  
*Fuente. Elaboración propia*

En el 2015, luego que las extensiones condicionadas y fuertemente condicionadas desarrollaran planes de mejora, 31 de ellas aprobaron la evaluación y 6 no. En total 47 904 alumnos estudiaban en las 31 extensiones aprobadas, mientras que en las no aprobadas se forman académicamente 2,602 estudiantes. (El Telégrafo, 2015). Al 2015 existen 736 000 estudiantes universitarios matriculados y el 52% son de primera generación.

**Cuadro 4. Número de estudiantes de extensiones**

<b>Extensiones</b>	<b>Nº</b>	<b>Alumnos</b>
Aprobadas	31	47 904
No aprobadas	6	2 602
Total	37	50 506

*Año 2015*  
*Fuente. Elaboración propia*

Respecto a los servicios educativos podemos observar los datos de egresados de las universidades.

**Cuadro 5. Oferta académica matriz/graduados 2013-2014-2015**

Oferta académica								
Nº	Campos amplios	Nº	Facultad	Graduados-promociones				
				2013	2014	2015	Total	
1	Educación	1	Facultad ciencias educación	361	158	583	1102	
2	Ciencias sociales, periodismo, información y derecho	2	Facultad psicología	80	75	114	269	
		3	Facultad ciencias comunicación	62	16	149	227	
		4	Trabajo social	15	30	165	210	
		5	Facultad de derecho	60	61	219	340	
		6	Facultad ciencias económicas	140	119	388	647	
3	Administración	7	Facultad ciencias administrativas	268	129	686	1083	
		8	Facultad contabilidad y auditoría	84	60	297	441	
		9	Facultad gestión, desarrollo y secretariado ejecutivo	31	64	282	377	
4	Tecnologías de la información y comunicación	10	Facultad de ciencias informáticas	66	118	72	256	
5	Ingeniería, industria y construcción	11	Facultad ingeniería industrial	7	42	59	108	
		12	Facultad de ingeniería	41	35	113	189	
		13	Facultad de arquitectura	30	34	38	102	
6	Agricultura, silvicultura, pesca y veterinaria	14	Facultad ciencias agropecuarias	15	15	91	121	
		15	Facultad ciencias del mar	57	37	87	181	
7	Salud y bienestar	16	Facultad ciencias médicas	160	181	176	489	
		17	Facultad de odontología	26	54	29	109	
		18	Facultad de enfermería	58	116	92	266	
8	Servicios	19	Facultad de turismo	67	31	130	228	
		20	Facultad de educación física, deportes y recreación	17	15	4	36	
Totales				1645	139	374	6809	

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, págs. 17-18)

**Cuadro 6. Oferta académica extensión Chone/graduados 2013-2014-2015**

<b>Oferta académica-extensiones de la Uleam</b>						
<b>Extensión</b>	<b>Nº</b>	<b>Campos amplios</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
<b>Chone</b>	1	Educación	121	33	0	154
	2	Ciencias Sociales, Periodismo, Información y Derecho	2	37	0	39
	3	Administración	99	0	0	99
	4	Tec. de la Información y la Comunicación	5	44	0	49
	5	Ingeniería, Industria y Construcción	52	6	0	58
	6	Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria	2	18	0	20
	7	Salud y bienestar	1	60	0	61
	8	Servicios	0	6	0	6
<b>Total</b>			<b>282</b>	<b>204</b>	<b>0</b>	<b>486</b>
<b>Tosagua</b>						
	1	Educación	0	0	19	19
	2	Ingeniería, industria y construcción	0	6	0	6
<b>Total</b>			<b>0</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 19)

**Cuadro 7. Oferta académica extensión Bahía de Caraquez/graduados 2013-2014-2015**

Oferta académica-extensiones de la Uleam						
Extensión	Nº	Campos amplios	2013	2014	2015	Total
Bahía de Caraquez	1	Educación.	57	0	47	104
	2	Ciencias Sociales, Periodismo, Información y Derecho.	0	0	46	46
	3	Administración.	63	51	42	156
	4	Salud y Bienestar.	35	0	0	35
	5	Servicios.	0	10	0	10
<b>Total</b>			<b>155</b>	<b>61</b>	<b>135</b>	<b>351</b>

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 19)

**Cuadro 8. Oferta académica extensión El Carmen/graduados 2013-2014-2015**

Oferta académica-extensiones de la Uleam						
Extensión	Nº	Campos amplios	2013	2014	2015	Total
El Carmen	1	Educación	91	95	195	381
	2	Administración	51	1	156	208
	3	Tecnologías de la información y comunicación.	17	0	65	82
	4	Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria.	3	18	64	85
	5	Servicios	2	1	0	3
<b>Total</b>			<b>164</b>	<b>115</b>	<b>480</b>	<b>759</b>

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 20)



En las carreras existentes, se cuenta con una población estudiantil en el periodo lectivo 2015-2016 de 19.740 alumnos matriculados, de los cuales 11.157 son mujeres y 8.583 son hombres, como se detallan en las siguientes tablas:

**Cuadro 9. Estudiantes matriculados en la matriz y extensiones por género 2015-2016 ULEAM**

<b>Estudiantes matriculados en la Matriz y Extensiones por género 2015-2016 Uleam</b>	
<b>Femenino</b>	11.157
<b>Masculino</b>	8.583
<b>Total</b>	<b>19.740</b>

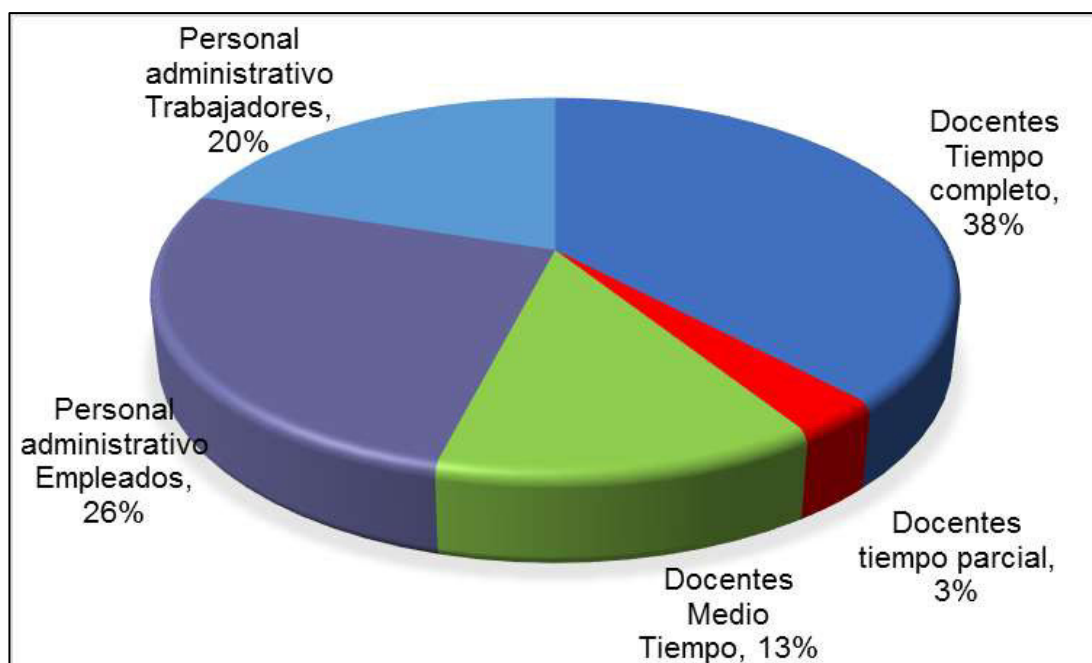
*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 23)

Por otro lado a noviembre del 2015 laboran 2.111 personas, de las cuales 1.136 son docentes que se encuentran distribuidos en las unidades académicas y 975 personas entre empleados y trabajadores, como se muestra a continuación:

**Cuadro 10. Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas**

<b>Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas</b>							
<b>Modalidad</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Docentes Tiempo parcial</b>	<b>Medio tiempo</b>	<b>Total docentes</b>	<b>Empleados</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Total empleador y trabajadores</b>
Fijos	590	44	103		473	381	
Contratos	213	18	168		50	51	
<b>Totales</b>	<b>803</b>	<b>62</b>	<b>271</b>	<b>1.136</b>	<b>543</b>	<b>432</b>	<b>975</b>

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 51)



**Figura 2. Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas**

*Fuente.* Elaboración a partir del PEDI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016, pág. 51)

Actualmente se sigue trabajando en los planes de mejora, dentro de estos planes se destaca que se manejarán procesos de educación dual, es decir que tengan participación de empresas públicas y privadas en la formación de los estudiantes, además de ello ahora hay convenios firmados con 96 empresas, lo que permite que los alumnos tengan un periodo de prácticas del 50% de su tiempo de formación.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cuál es el impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera se realiza la planificación en las extensiones universitarias?

- ¿Cómo se lleva a cabo la organización en las extensiones universitarias?
- ¿De qué forma se lleva a cabo la dirección en las extensiones universitarias?
- ¿Cómo se realiza el control en las extensiones universitarias?
- ¿Cuáles serían los principios rectores que permitirían la construcción de un modelo de gestión administrativa adecuado para las extensiones universitarias?

### **1.3. Justificación teórica**

El estado ecuatoriano ha considerado indispensable el desarrollo de la matriz productiva, para lo cual necesita el aporte de talento humano capacitado, ante ello el rol principal lo cumplen las universidades y escuelas politécnicas. Es conveniente estudiar este problema, porque involucra a muchos estudiantes y docentes que forman parte de las extensiones universitarias de la provincia de Manabí; quienes están involucrados en un proceso nuevo pero comprometido con la anhelada calidad educativa.

Es una investigación importante, por ser una temática de actualidad y es un cambio no solo en la parte gerencial sino en infraestructura, academia, gestión institucional y política. Es conveniente el presente estudio para las extensiones universitarias, ya que permitirá tener una visión clara de la influencia de la gestión administrativa en los servicios académicos ofrecidos. Además, permite conocer cuáles son los cambios sustanciales que se han presentado desde la primera evaluación que se realizó.

Los resultados de la investigación son de interés de todos los miembros de las universidades involucradas, porque se permitirá conocer aspectos importantes en una temática de transcendencia en estos últimos años. Es factible, porque los involucrados colaborarían con los instrumentos a aplicar; además existe mucha información referente a la temática a investigar

considerando que esta línea de investigación esta enlazada con algunos de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador.

Se justifica de forma teórica, por cuanto es importante determinar la vinculación entre los procesos de mejoras administrativas en las casas de estudio con los de los servicios académicos. La investigación documentará el proceso de tal manera se puedan crear hipótesis al respecto y realizar otras investigaciones afines.

#### **1.4. Justificación práctica**

Los resultados, las conclusiones y la propuesta de mejora administrativa que se presenta en el presente trabajo pueden aportar al mejor desenvolvimiento de universidad o escuela politécnica y, por ende, a la Educación Superior.

La tesis coadyuvará a señalar la vinculación de la gestión administrativa para resolver los problemas más importantes del ámbito académico tales como: 1) Descuidar el desarrollo de la investigación en la extensión universitaria, 2) No tener personal capacitado en la materia donde se presta servicio. Males que por muchos años forman parte de manera rutinaria de las organizaciones y cuya solución traerá resultados positivos para el sector y mejorará su imagen ante la comunidad en general.

La recomendación, con sustento empírico, de evitar el vicio burocrático, generalizado en nuestro medio y que consiste en encargar los cargos directivos en educación a personas sin la preparación y calificación adecuadas, es un aporte importante de la presente tesis.

Es una investigación práctica, permite relevar todos los conocimientos adquiridos durante la formación profesional del investigador. Además se permite ejecutar teorías encontradas en los diversos aspectos que se necesiten para cumplir los objetivos propuestos.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar el impacto de la gestión administrativa en la mejora de los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Determinar cómo se realiza la planificación en las extensiones universitarias.
- Identificar la forma de organización de las extensiones universitarias.
- Describir cómo se lleva a cabo la dirección en las extensiones universitarias.
- Determinar cómo se lleva a cabo el control en las extensiones universitarias.
- Presentar principios rectores que permitan la construcción de un modelo de gestión administrativa para las extensiones universitarias.

## **1.6. Hipótesis**

### ***1.6.1. Hipótesis general***

La gestión administrativa de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí - Ecuador tiene un impacto positivo en los servicios académicos prestados.

### ***1.6.2. Hipótesis específicas***

- Existen importantes deficiencias en la planificación de las extensiones universitarias.

- El proceso de organización de las extensiones universitarias tiene debilidades intrínsecas y extrínsecas.
- Existen factores que impiden realizar una adecuada dirección de las extensiones universitarias.
- Existen dificultades para poder llevar a cabo un adecuado control de las extensiones universitarias.

### **1.7. Variable e indicadores**

#### **Variable: Gestión administrativa**

Dimensión: Planificación

Indicadores:

- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
- Plan Operativo Anual
- Plan táctico
- Misión y visión de la institución

Dimensión: Organización

Indicadores:

- Modelos organizacionales
- Distribución de los docentes

Dimensión: Dirección

Indicadores:

- Sistemas de información
- Comunicación asertiva
- Participación de los docentes en toma de decisiones.

Dimensión: Control

Indicadores:

- Auditorías
- Normas de ética
- Normas de gestión de recursos.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación**

Es válido preguntarse qué tipo de ser humano es al que aspira la sociedad a formar en el ámbito universitario. La literatura existente es amplia y las ideologías que los sustentan diversas. Se entiende que existen grandes intereses para que las personas no sean críticas, sino que más bien estén óptimamente entrenados para ser funcionales al sistema imperante.

La UNESCO en el año 1991 pidió a Jacques Delors que elaborara el estudio titulado “La educación encierra un tesoro” En el informe, Delors destaca cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

El primero, aprender a conocer, donde habla de compaginar una cultura general amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias. El segundo, aprender a hacer, en el sentido de no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio sino también a adquirir unas competencias que permitan hacer frente a situaciones imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo. El tercero aprender a convivir, a comprender mejor al otro, al mundo, al entendimiento mutuo de diálogo pacífico y de armonía. Por último, aprender a ser, que integra los tres anteriores y desvela los tesoros enterrados en cada persona, como por ejemplo la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicar con los demás y el carisma natural del dirigente. (Delors, 1996, pág. 4)

Por su parte, Karl Popper aspira a una sociedad abierta como ideal de la razón, pero es consciente que para que ello suceda se necesitaría de hombres realmente libres y responsables, capaces de decidir sobre su propio destino, sin que éste afecte al destino de otros.

Por ello cabe preguntarse a qué criterios responde la masificación de la educación superior. La respuesta natural es que responde a una demanda de jóvenes deseosos de ser profesionales y de aportar a la sociedad. Otras



respuestas podrían estar relacionadas al lucro que genera estas actividades o a la satisfacción de intereses económicos propios de los grupos de poder.

No es la intención de la presente investigación ahondar en las preguntas planteadas líneas arriba. Es preciso señalar que el objetivo es mucho más modesto, pero está relacionado a lo mencionado. Las extensiones universitarias han permitido masificar la educación superior en el Ecuador, generar ingentes recursos económicos y fortunas personales a personajes vinculados a la educación y a formar cierta conciencia acrítica al interior de las aulas.

A todas luces podía observarse que estos tres objetivos solo podían ser logrados en el tiempo con un gobierno que consciente o inconscientemente dé las venias respectivas. Sin embargo, está claro que dichas extensiones debían mejorar su calidad, justamente para que el circuito no se quiebre.

El gobierno ecuatoriano optó por realizar una evaluación de las extensiones universitarias. Un proceso criticado por muchos (resistencia) pero que fue impuesto con mucha voluntad política. Se cerraron universidades por no cumplir los estándares previstos.

Entonces cabe en el fondo inquirir ¿cuál es el objetivo/rol del estado respecto a la educación? En cierta medida siempre se ha visto al estado solo como un proveedor de recursos, pero en los últimos años surge la imperiosa necesidad de que el estado se vuelva un supervisor de los procesos. Obviamente, economistas optimistas manifestarían que el mercado debe ser quien resuelva todo, que aquellas universidades que no tengan calidad simplemente saldrán del mercado. Pero las experiencias en otras latitudes nos muestran que no necesariamente el mercado funciona óptimamente.

En ese orden de ideas hablar de gestión administrativa de instituciones de educación superior es situarse en una posición difícil. Nos tienta a ser extremadamente formalistas o a responder con ideales que no funcionan en la realidad. Gestionar y aportar se vuelven verbos que aun convenientemente

operacionalizados requieren una abstracción acerca del tipo de sociedad que se quiere lograr, acerca del tipo de individuo que se debe forjar, acerca del rol de formación que se ha cumplido en la educación básica, el rol familiar en el proceso, etc.

De otro lado, está claro que el *corpus teórico* en las ciencias administrativas, si bien ha venido madurando en los últimos años, no llega a ser lo suficientemente sólido como las ciencias básicas, las cuales tienen un desarrollo de varios siglos. El concepto de organización, empresa, unidad económica, fábrica, data de la Revolución Industrial. Los conceptos de globalización de capitales, corporaciones multinacionales son recientes. Por ello, la naturaleza ontológica y epistemológica de la administración ha sido bastante debatida y todas las teorías son jóvenes, no tienen más de cien años (Hidalgo, 2016)

En ese sentido, la presente tesis tiene en consideración que muchos de los esfuerzos investigativos desarrollados por la administración se encuentran situados en realidades muy diversas a la de Ecuador. Es decir, existe un avance acerca de la reflexión teórica, pero desde el punto de vista anglosajón. Es sumamente necesario plantearnos las preguntas desde la perspectiva de país sudamericano, sub – desarrollado. Conceptos como capital social, capital humano deben adquirir significación especial desde un punto de vista propio. Así mismo es necesario establecer cuáles son el conjunto de rutinas generadoras de eficiencia en las instituciones públicas, privadas, etc.

Por ello la presente tesis situada en las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí intenta evaluar el rol de la gestión administrativa, con las dificultades en la que opera, con la restricción de recursos con la que opera y en el contexto institucional de una evaluación realizada por el gobierno que las ha empujado en diversas direcciones.

Respecto a los aspectos metodológicos para abordar la presente investigación, podemos señalar que se ha optado por el enfoque cualitativo. Recordar que los investigadores positivistas asumieron la investigación en

administración (en especial del marketing) más que como un proceso social ad hoc que se construye en el marco de las condiciones propias de un entorno determinado, es una técnica fácilmente repetible donde basta con estructurar una fórmula ganadora compuesta por factores tales como la edad, el sexo, el status social, los ingresos discrecionales, el número de hijos, y otros elementos de tipo sociodemográficos que como variables de causa se espera generen el comportamiento deseado, la preferencia por determinada marca.

Este predominio del paradigma positivista es, en parte, el responsable de las agudas críticas que se le siguen haciendo a la investigación de mercados. Desde señalarlas como inútil e ineficiente hasta prácticamente anularla de algunas de las grandes empresas multinacionales.

Ante ello surge la postura relativista que ha intentado contribuir a que las personas dispongan de la información más necesaria, más oportuna y lo más precisa posible sobre los segmentos de mercado en los cuales ellas trabajan.

Durante la década del sesenta se revivieron las discusiones sostenidas durante el siglo XIX respecto a los supuestos que subyacen y explican el comportamiento y la experiencia de los seres humanos. Aparece en escena nuevamente el planteamiento de Weber (1949) y el positivismo de los hechos sociales de Durkeim (1996). Todos ellos con la deliberada intención de buscarle explicación más social a las conductas que a su vez rebasara los límites impuestos por las relaciones de la estadística y permitiera una mayor profundización y comprensión de la complejidad inherente a la naturaleza humana. En el transcurrir de la década de los setentas la “discusión de grupos focalizados” se convirtió en la técnica de rigor científico mayormente utilizada por los investigadores del comportamiento humano. Denominados también “grupos de encuentro” o “grupos T” estos grupos-foco se convirtieron en la forma más ampliamente aceptada de investigación cualitativa aplicada al estudio del comportamiento del consumidor. El aporte de los grupos-foco fue bastante bien recibido, convirtiéndose en una técnica superior para detectar la dimensión oculta del comportamiento de los consumidores. Se transformó en el complemento perfecto de las mecánicas tablas y las inexpresivas

gráficas obtenidas de la investigación por encuestas. Pero a pesar de su gran auge, estos grupos foco empezaron a perder importancia a partir de su indebida utilización por parte de investigadores inescrupulosos, sobre todo por haber sido usados casi exclusivamente para la generación de hipótesis de investigación que debían esperar ser validadas a través de métodos rigurosamente científicos y nunca como verdaderos instrumentos para recopilar la información concluyente demandada para tomar las decisiones gerenciales pertinentes.

Surge entonces la etnografía como alternativa. Si bien originalmente emerge de la práctica de la antropología cultural en su estudio exhaustivo del hombre y sus realidades en una sociedad concreta, en sentido estricto ella no puede concebirse tan sólo como una técnica más agregada a las de la investigación cualitativa ya bastante difundida o simplemente como un método de sencilla, simple y mecánica utilización como muchos otros usados en las ciencias sociales.

La etnografía, que es parte de la investigación cualitativa, no es nueva en las ciencias sociales aunque sí en temas administrativos, enfocándose muchas veces al estudio del marketing. Su mayor importancia radica en el claro énfasis puesto en los procesos inductivos, generativos, constructivistas y subjetivos. Por concentrarse más en la explicación e interpretación de la realidad vista a través de los ojos de los participantes, adquiere mayor connotación para estudiar el comportamiento del consumidor sobretodo de los aspectos ocultos del ser humano que conscientemente no quiere dejar ver. A diferencia de la investigación cuantitativa basada en hipótesis previas, la etnografía se concentra en el entendimiento de una situación compleja sin definir con antelación parámetros muy precisos que conduzcan el esfuerzo investigativo.

## 2.2. Antecedentes de la investigación

### ❖ Antecedentes en el Perú

- La investigación que tuvo por título *La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post- grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM* el cual fue presentado por Josefina García **(2008)** en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objeto de estudio de la investigación es la Calidad de la Gestión Académico- Administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM periodo 2007 -I. La investigación es de tipo básico, de nivel descriptivo y correlacional. El diseño es no experimental, y se utilizó el corte transversal porque se recogió la información en un solo momento y en un tiempo único. Los resultados del estudio muestran que la calidad de la gestión académico administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente, y alcanza un nivel aceptable de 37.5%. También existe relación significativa entre la calidad de la gestión académico-administrativa y la responsabilidad del docente; con un nivel aceptable de 37.7%. La relación entre la Calidad de la Gestión Académico Administrativa y el Dominio Científico y Tecnológico del docente es significativa, y alcanza un Nivel Regular de 25.5%. Y la relación entre la calidad de la gestión académico-administrativa y las relaciones Interpersonales 31.5% y formación en valores éticos del docente es moderada, con 30. 3%.
  
- Lázaro Tejeda **(2014)** realizó la tesis de maestría *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao* en la Universidad Nacional del Callao. El objetivo general de la tesis es plantear la gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital de Bellavista que permita perfeccionar los servicios municipales. La metodología de la investigación es de tipo aplicada y fáctica, el nivel es explicativo y demostrativo, por último el método y

diseño inductivo, deductivo, descriptivo y explicativo. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta al personal directivo, administrativos y contribuyentes. La muestra de la investigación fue de 52 servidores. Finalmente la conclusión principal fue que la toma de decisión, capacitación y modernización administrativa no son conocidos en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza 55.91%. La toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la gestión gerencial regional y siendo una función estratégica requiere para su aplicación el aporte de las ciencias de la conducta humana orientado a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración.

- La tesis titulada *El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos* realizada por Deny Espinoza **(2013)** en la Universidad San Martín de Porres. El objetivo principal de la investigación fue analizar si el Control Interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011. El objetivo general es establecer si los gastos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio, racionamiento y de los fondos fijos para caja chica, se encuentran debidamente sustentados y si los mismos se han autorizado y efectuado en el marco de las disposiciones legales aplicables que regulan su ejecución. El tipo de investigación es práctico y aplicativo. La muestra consistió en 74 personas que pertenecen a las gerencias municipales y las técnicas de recolección fueron entrevistas, encuestas, análisis documental y observación. Las conclusiones principales fue que los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, el planeamiento del control interno no ayuda a la organización y por último los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería.

- En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el tesista Grover Quichca **(2012)** realizó el trabajo sobre la relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. dicha tesis fue de carácter descriptivo y correlacional entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente, el diseño es no experimental, de corte transversal, este estudio no se limita a describir sino que, además, nos permitirá inferir sus resultados hacia poblaciones mayores. El objeto de la investigación es la asociación que existe entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente, según la percepción de los usuarios directos, es decir los estudiantes del I – IV ciclo 2010-I, para tal propósito se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado en el ámbito científico cuya adaptación alcanzo una confiabilidad aceptable ( $r=90\%$ ). Se obtuvo una muestra probabilística con selección sistemática de 124 de 328 estudiantes. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente. Así mismo cabe destacar que en cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto, la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores y la cantidad de los laboratorios de enseñanza, la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Todo lo contrario en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, donde el 37.9% de los estudiantes lo califica como bueno.

#### ❖ **Antecedentes en el extranjero**

- Enrique Velázquez **(2009)** presentó la tesis titulada *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009*. El objetivo principal es: Determinar la manera de optimizar la calidad de

la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI). Como segundo objetivo general se tiene: Elaborar un cuadro de Mando Integral basado en las Variables Administrativas básicas para mejorar la calidad de la gestión de la FaCEA UNI. El área de estudio está conformada por la FaCEA UNI, sede central de Encarnación, incluyendo a las sedes de María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado del Departamento de Itapúa. El universo lo conforman todos los directivos, y fueron tomados aleatoriamente de manera no probabilísticas representantes de los estamentos docentes, funcionarios, alumnos, egresados, potenciales alumnos, empresarios y proveedores. La muestra lo conforman 896 sujetos. El método de recolección de datos fue la encuesta con un cuestionario estructurado diferente para cada estamento. Las principales conclusiones a que se llega en el estudio son las siguientes: Un Cuadro de Mando Integral (CMI) con base en las Variables Administrativas Básicas (VAB) es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI. Las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Yazmín Cruz (2009) presentó la tesis doctoral sobre *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades*. El objetivo principal de la tesis es analizar en el ámbito internacional y del Estado español la situación de la educación superior, los mecanismos de garantía de la calidad, y los procesos de acreditación para elaborar una propuesta de criterios e indicadores cualitativos, que incluya el compromiso social, para ser utilizados en los procesos de acreditación de la educación superior. La metodología usada estaba dividida en dos fases; el primero fue de carácter retrospectivo y la segunda fase de carácter prospectivo. Para ello, se hizo un extenso análisis bibliográfico sobre la situación de la educación superior, la calidad de la educación superior, los mecanismos de



garantía de la calidad, y los procesos de acreditación con el objetivo de clarificar las directrices internacionales, regionales y estatales del tema. La principal conclusión fue que la educación superior ha desempeñado funciones sin precedentes en la sociedad y las naciones son conscientes de las repercusiones de una educación superior pertinente y su relación con el bienestar. Las IES son componentes esenciales del desarrollo cultural, social, económico y político, y como elemento clave del fortalecimiento de las capacidades endógenas, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz en un marco de justicia.

- Teresa Carrasco **(2004)** presentó la tesis que consistía en *Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del proceso formativo en el primero año de las carreras de ciencias técnicas*. La estrategia propuesta tiene el propósito de establecer las bases para el perfeccionamiento sistemático de la gestión del proceso formativo que se realiza en el primer año de las carreras de ciencias técnicas, contribuyendo a encontrar vías más efectivas y factibles mediante las cuales el año pueda mejorar su funcionamiento y se realice una mayor contribución a la formación integral de los futuros profesionales, tomando como fundamento los presupuestos teóricos del enfoque sistémico, los referentes teóricos de la gestión aplicados a las instituciones de educación superior y las concepciones y herramientas de la investigación-acción como recurso metodológico para la aplicación de la estrategia. La utilización de los recursos metodológicos que ofrece la investigación-acción a través de sus ciclos de planificación-observación y reflexión como procedimiento científico, permite la crítica y transformación de la gestión del proceso formativo, garantizando su perfeccionamiento. La principal conclusión fue demostrar la complejidad del proceso formativo en las carreras de ciencias técnicas y que su gestión se ha venido realizando sobre bases empíricas y con significativas dependencias de la espontaneidad de los actores de dicho proceso formativo caracterizado entre otros por las siguientes insuficiencias: la no consideración del proceso formativo

como trabajo institucional y la no consideración del año como célula en la formación del proceso formativo en la facultad.

- Wietse De Vries y Eduardo Ibarra (2004) realizaron un artículo sobre la gestión de la universidad, a partir de algunos de sus aspectos elementales. Durante décadas, las universidades han sido espacios de disputas sobre cómo se distribuye el poder, cuál debe ser la participación de sus muy diversos actores internos y externos o cómo se deben tomar las decisiones. Sin embargo, hasta la fecha, más que discutir la gestión, los investigadores se han centrado, predominantemente, en la consideración de las formas de gobierno y las estructuras de poder de la universidad. La reflexión se ha dirigido a esclarecer quién o quiénes deben tener el poder de tomar las decisiones, soslayando el examen específico de los procesos decisorios y de sus efectos proyectados o imprevistos. Si por gestión entendemos las maneras específicas en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales, entonces nos atrevemos a afirmar que se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por lo estudiosos y expertos de la universidad. Las universidades son organizaciones complejas por el tipo de producto que elaboran (el conocimiento) o si se han vuelto complejas por la infinidad de intereses fragmentados que se incuban dentro de ellas y a su alrededor. La pregunta clave que se mantiene en el aire se refiere a si los cambios en las formas de gestión implican realmente una mejora relevante para la educación superior.
- Alina Segredo (2011) realizó el artículo cuyo tema es: La gestión universitaria y el clima organizacional. En este artículo se valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en educación médica; se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se hace énfasis en los estudios realizados en salud pública y se especifica la exploración del clima organizacional a través

de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación. Se destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones. Dentro de sus consideraciones finales menciona que la valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

- Mercedes González **(2002)** en su trabajo de investigación sobre: Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la universidad de Pinar del Río; sustenta que el proceso de extensión universitaria ha presentado serias limitaciones en su gestión en la universidad, se corrobora mediante el diagnóstico realizado y permite delimitar las principales tendencias y regularidades que la misma ha manifestado en su decursar histórico en esta institución. La tesis expone los fundamentos teóricos y metodológicos que permiten estructurar un modelo de gestión en la Universidad de Pinar del Río, el que en sus componentes y relaciones, estructura un sistema dirigido a potenciar las peculiaridades y especificidades de este proceso universitario mediante el trabajo sociocultural universitario, para desde su metodología la promoción sociocultural, potenciar el respeto a la identidad de los grupos y comunidades implicadas y su participación protagónica en esta función totalizadora y dinamizadora del vínculo Universidad-Sociedad. El modelo diseñado debe actuar en todos los niveles de forma interrelacionada en la gestión de la extensión, sirve de base a una metodología que favorecerá una introducción en la universidad, a partir de que el desarrollo del Programa de Capacitación Integral propuesto, favorezca un clima adecuado para el trabajo

sociocultural universitario en la institución, y su inserción más plena en la Batalla por la Cultura que como parte de la actual Batalla de Ideas libra el pueblo Cubano.

- Segundo Campos y Pedro Loza **(2011)** sustentó la tesis sobre “Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa. La experiencia y la oportunidad de profesionalización en el campo bibliotecológico que la Universidad Técnica del Norte ofrece, se considera importante sugerir y ofrecer herramientas que fortalezcan la administración de las bibliotecas municipales y como punto de partida se ha centrado en la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra para mejorar la calidad de servicios, atención a los usuarios en general a través de la propuesta alternativa “Manual de Gestión Administrativa”. Permisi3n de inventarios, evasi3n y p3rdidas, fuga de bienes materiales, fondo bibliogr3fico e improvisaci3n de personal y sus responsabilidades son t3picos que generan p3rdida de dinero, tiempo, retraso o estancamiento, toma de decisiones erradas en la administraci3n. Se utiliz3 t3cnicas como la encuesta a trav3s de cuestionarios de tipo cerrado, sujetos de estudio. Es una investigaci3n de campo bibliogr3fico porque se utiliz3 la recolecci3n de informaci3n en la biblioteca Pedro Moncayo, web, libros, revistas y otras fuentes de informaci3n. Es propositiva toda vez que existe una propuesta alternativa para dar soluci3n al problema diagnosticado. Descriptiva porque se analiza y describe la realidad del problema a trav3s de la observaci3n y la encuesta para la obtenci3n de la informaci3n. En el af3n de contribuir con la creaci3n del Manual de “Gesti3n Administrativa”, para mejorar los servicios con calidad y calidez en la atenci3n a los usuarios, lo cual se requiere la participaci3n directa de las autoridades municipales, personal de bibliotecas y as3 lograr que la comunidad imbabureña tenga bibliotecas con servicios de calidad.

- Clara Millán, Sonia Córdoba y Luz Ávila **(2009)** realizaron la tesis sobre Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz. El objetivo general de la tesis fue elaborar una propuesta de gestión administrativa que fortalezca los procesos de participación tendientes al mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales Manuelita Sáenz y República de Panamá. Respecto a la parte metodológica, la investigación fue descriptiva y permite conocer a través de la aplicación de técnicas específicas en la recolección de información como encuestas, entrevistas y revisión documental proveniente de diversas fuentes. Este trabajo parte de un proceso de observación realizado en las instituciones educativas República de Panamá y Manuelita Sáenz, en las que se efectuó una revisión de los proyectos educativos institucionales, la observación directa de las diversas dinámicas del ambiente escolar, las encuestas y entrevistas fueron aplicadas a diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes, directivos, padres de familia y estudiantes. La población total de Manuelita Sáenz fue de 3991 (estudiantes, docentes, directivos y padres de familia) y la muestra total es de 409. Respecto a la población total de República de Panamá fue de 2163 entre estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, por otro lado la muestra es de 225. La principal conclusión a la que se llegó fue que una gestión administrativa encaminada al mejoramiento de la calidad educativa debe propender por el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales en el marco de las políticas públicas, atendiendo la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución. La gestión administrativa constituye un factor esencial en el direccionamiento de la escuela, en la medida que impulsa su organización a través de procesos de planeación, organización, control y evaluación.
- Valdez, Orozco, De León y Castillo **(2011)** realizaron el artículo titulado Gestión universitaria y procesos de aprendizaje para la calidad educativa: El caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. El objetivo general fue examinar la relación que existe entre los procesos

de gestión académica administrativa (o universitaria) y los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en las Instituciones de Educación Superior (IES) y, por otra, el destacar la manera en que impacta el tipo o modelo de gestión universitaria en los procesos de evaluación y acreditación. La metodología consistió en primer lugar en realizar una investigación documental, a partir de la revisión bibliográfica. Se realizó también una extensa revisión hemerográfica y en Internet de estudios y artículos sobre el proceso de gestión, el aprendizaje y la importancia de la evaluación en las universidades mexicanas. En un segundo momento, se analizó la encuesta realizada por la Coordinación General Académica en el 2008, sobre las percepciones de los alumnos y profesores acerca del modelo educativo predominante en la Universidad de Guadalajara y el CUCEA. La conclusión a la que llegaron fue que el proceso de gestión universitaria dentro de las IES, está relacionado estrechamente con el proceso de organización, planeación, y certificación de los programas docentes. Esta relación puede darse de manera tanto horizontal como vertical. La relación horizontal implica un mejor acercamiento, comunicación y vinculación entre los responsables de impulsar las actividades de gestión universitaria y los responsables del proceso de aprendizaje escolar. Es decir, entre los directivos y los docentes (facilitadores) y entre estos y los alumnos. La relación vertical supone, por un lado, una relación laboral entre autoridades representantes de la institución y docentes y, por el otro, una relación académica-administrativa entre autoridades, docentes y alumnos.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Gestión**

Para Martí (2005, pág. 14), la gestión “es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera, Tapia (2003) propone que las instituciones educativas se centren en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Carrillo (2002) define gestión educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social.

García (2004) afirma que administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta.

Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2011, pág. 11), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2009, pág. 13) posee la potestad de asegurar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de

calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

Medina (2011, págs. 22-26) propone para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación lo siguiente:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares – desde, en y para sus unidades educativas–, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios



electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

### **2.3.1.1. *Objetivos de la gestión educativa***

Obregón (2002, pág. 100) en cuanto a los objetivos de la gestión educativa señala:

- Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

De acuerdo al artículo 64 de la Ley General de Educación N° 28044 (2003) los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Promover la activa participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

### **2.3.1.2. Niveles de gestión educativa**

Brandstadter citado por Navarro y Lladó (2014, pág. 22) presenta un listado de dimensiones o niveles de la gestión:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro
- Construir vínculos
- Instalar una cultura de liderazgo.
  - Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.

- Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.
- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

### **2.3.1.3. *Principios de la gestión educativa***

Ponce (2005) sostiene que se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en los beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación a la planificación y gestión caracterizadas por: la acción y el conocimiento científico
- La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
- El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
- El desarrollo de habilidades gerenciales como el desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Alarcón (2013) considera que los principios que orientan la gestión educativa son:

- Autonomía para la toma de decisiones. Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.

Esta cultura de trabajo diferente genera compromiso y responsabilidad en el colectivo, al otorgarle al centro escolar un nivel de autonomía para decidir el rumbo que ha de tomar en función del logro educativo de sus estudiantes, es por ello que la toma de decisiones deberá relacionar el desempeño de los actores escolares con los resultados educativos para generar acuerdos y compromisos que respalden las acciones en favor del aprendizaje de los alumnos. ***(Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, 2010)***

- Corresponsabilidad. Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.

La toma de decisiones corresponsable es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no pueden ser restringidos a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generado por un único actor. Sólo se entiende si se considera a los distintos actores educativos quienes, a través de sus prácticas, ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones compartidas.

- Transparencia. Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros con equidad. También apoya para que se adopte en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.

Este principio permite establecer estrategias de información a la comunidad educativa de las actividades y de los resultados de la

gestión, comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, el desempeño profesional, la participación social y la administración de los recursos.

- Rendición de cuentas. Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

Rendir cuentas en los aspectos administrativos y financieros no es suficiente, han de considerarse los alcances colectivos en la transformación de la gestión y de forma primordial, comunicar ampliamente el desarrollo de competencias y niveles de logro académico de los alumnos, lo que representa la importancia de este principio de la gestión educativa.

La rendición social de cuentas debe ser una práctica institucional obligatoria, para que de esta manera la sociedad a la que sirve la universidad conozca formalmente su manejo administrativo institucional. Todas estas prácticas de transparencia administrativa repercutirán favorablemente en el mejoramiento de los procesos democráticos de la sociedad. La rendición social de cuentas del accionar de las instituciones de educación superior, permitirán consolidar su espacio como instituciones fundamentales en la vida del país. ***(Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador , 2003)***

La transparencia y la rendición de cuentas implican un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común y por encima de intereses personales; consiste en formar y recuperar el capital social al interior de las comunidades con la escuela como su promotora. También son fuentes generadoras de confianza, valor sin el cual difícilmente pueden concretarse las más profundas aspiraciones de un equipo de trabajo que desarrolla una función pública. (Dirección General de

Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, 2010)

#### **2.3.1.4. Áreas de la gestión educativa**

Alvarado citado por Alarcón (2013, págs. 28-29) identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa y son:

- Área de recursos académicos. Comprende el campo pedagógico como: tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional.
- Área de recursos humanos. Engloba reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad.
- Área de recursos materiales. Uso de recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa. Por ejemplo: aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo.
- Área de recursos financieros. Está comprendido por:

Presupuesto

Contabilidad

Costos educativos como gastos previstos o ejecutados

Financiamiento

### **2.3.2. Gestión administrativa**

Chiavenato (2008) define la administración de cuatro formas distintas, la primera definición es la que viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia); minister comparativo de inferioridad, y el sub fijo ter, es decir quien cumple una función bajo el mando de otro. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlo en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de una empresa para conseguir los objetivos. (pág. 3)

La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. Para Guzmán (2006), “es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales” (pág. 12).

Según Rodríguez (2009), es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos” (pág. 17).

Para Robbins & Coulter (2005, pág. 7) la administración es “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Finalmente para Koonz & Weihrich (2008, pág. 14) la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Por otro lado tenemos el sistema de administración por objetivos que según Fred (2006, pág. 25) es:

Un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

V. Clushkov (2003) "es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente". (pág. 87)

Fayol (2004) dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (pág. 225)

La administración según Robbins y Coulter (2007); Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

La administración es un proceso que se deriva de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Si se combinan las definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan de manera eficiente y eficaz objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros.



La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. También definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Guevara (2005, págs. 68-79) define la gestión administrativa como “los procesos financieros y de recursos físicos y humanos, sistemas de información y registro de los estudiantes, y la presentación de los servicios complementarios”. Por ello este tipo de gestión es muy importante para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional.

Según Tisnado (2013, pág. 41) la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Por otro lado según la Real Academia Española de la Lengua (2000) la administración es “la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Villela citado por Silva, Cruz, Méndez y Hernández (2013, pág. 105) acerca de la gestión administrativa menciona que “algunas otras quedan directamente vinculadas al papel que desempeñan los líderes educativos como promotores del mejoramiento educativo”.

Acerca de la gestión administrativa Muñiz agrega que la finalidad de esta es alcanzar metas verdaderas:

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas

funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (2006, pág. 21)

Finalmente podemos decir que la gestión administrativa es el proceso más importante cuando se pone en marcha un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa, además es hacer que las cosas sucedan de manera correcta y así brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la misma, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva sobre la competencia. (Gordón, 2013)

Las diversas actividades de la gestión deben tener un obligatorio vínculo pues las acciones que se emprenden en un área determinada inciden en la esencia de toda organización educativa.

#### **2.3.2.1. *Objetivos de la gestión administrativa***

Debido a que la administración es un soporte de apoyo constante que ayuda a cumplir las necesidades del proceso enseñanza – aprendizaje y debe abarcar el compromiso para con la sociedad. Es el campo del conocimiento que trata de entender cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Al respecto Millán, Córdoba y Ávila (2009, pág. 46) mencionan que como eje para la actuación de todos los componentes de la organización educativa debe ser presentada de manera formal visualizando los objetivos de la política administrativa, los cuales son los siguientes:

- Determinar el grado de imagen e idoneidad
- Definir las metas de la organización en el contexto de su calidad
- Implementar los objetivos financieros
- Adoptar la estructura organizativa y funcional

- Coordinar el nivel de apoyo al área educativa, de investigación y desarrollo
- Organizar los sistemas de comunicación, contabilidad y control internos de la institución

Por otro lado es importante que en el enfoque de la gestión administrativa el representante de la institución se proyecte al momento de dirigir, analizar problemas y tomar decisiones en la institución.

### **2.3.2.2. Actividades de la gestión administrativa**

Millán, Córdoba y Ávila (2009, pág. 46) clasifican en tres grupos las actividades de la gestión administrativa:

- Gestión del personal: hace referencia a la presentación de informes de asistencia, licencias, incapacidades del personal docente, administrativo y de servicios actividades de capacitación, manejo de nómina y clima social.
- Actividades económicas financieras: financiación de los programas y proyectos de cada área, dentro del presupuesto asignado.
- Administración de recursos: mantenimiento de la planta física, seguridad y aprovisionamiento de materiales.

Por otro lado se debe mencionar que la gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto. La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos.

Vargas (2010, págs. 25-26) menciona que para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación se expondrá cada una de ellas:

- Jurídico-legal. Contempla las normas legales que rigen al sistema educativo: Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.
- Presupuesto. Requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos), programa de inversiones (presupuesto de adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado)
- Personal. Demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y creatividad del personal que labora en la institución educativa.
- Estadística. Comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Información y comunicación. Implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección y control. Administra la base de datos institucional.
- Contable y financiera. Asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Infraestructura y equipamiento. Demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como el abastecimiento: a través de los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización logística, dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo a Ramírez (2004, págs. 57-58) podemos reducirlo a tres grandes grupos, las cuales dan lugar a sus respectivos planes.

### **De gestión personal:**

- a. De gestión propiamente dicha. Laborales, legales de capacitación y desarrollo de personal y clima social.
- b. De captación de recursos humanos. Selección, reclutamiento, contratación.
- c. De planeación de personal. Valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones.
- d. De control de personal. Nóminas, absentismo, disciplina, etc.

### **Económicos-financieros**

#### ***a. Análisis económico financiero***

- Previsiones de tesorería e ingresos
- Realizaciones de ingresos de ventas
- Realizaciones de tesorería e ingresos
- Caja, bancos, ingresos
- Contabilidad general y analítica

#### ***b. Control de la política económico-financiera. Elaboración de informes y datos:***

- Comparativos entre lo previsto y lo realizado.
- Analíticos, sobre las desviaciones observadas.
- Sintéticos, sobre los resultados obtenidos.
- Estadísticos y costos del sistema educativo.

### **De administración de materiales**

- Administración de almacenes
- Actividades de aprovisionamiento
- Actividades de logística
- Actividades de mantenimiento y seguridad, etc.

### **2.3.2.3. Dimensiones de la gestión administrativa**

La gestión administrativa es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

Escudero (2011, pág. 41) presentó los cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa:

- **Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan, o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Es la evaluación de los factores controlables e incontrolables de un negocio elaborado, tomando como base el propósito de la empresa. También se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una empresa. (García E. , 2007)

- **Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.  
Por su parte Oyarce (2000, pág. 105) define la dirección como la tarea mediante el cual el administrador se relaciona con sus alternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas y técnicas que son inherentes a quien obtengan un cargo gerencial o directivo; en la dirección de las organizaciones es necesario distinguir

la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus funciones y deberes proactivamente a fin de alcanzar la calidad académica administrativa de una institución universitaria con una imagen institucional.

- Control o evaluación: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Por otro lado el control de calidad académica universitaria permite una serie de ventajas: prevención de deficiencias, uniformidad en los procesos y productos, incremento de la productividad mayor aceptación de parte de la sociedad, flujo de información retroalimentación, mejoramiento continuo e innovación y reducción de costos.

Según Gallegos, quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución universitaria, más que un administrador tendrá que ser necesariamente un líder para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos, se deduce que no basta con reunir requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión, misión que trascienda los parámetros de la institución universitaria. (2004, pág. 116)

“Es un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Rodríguez J. , 2008, pág. 73)

Caridad (2008, pág. 15) desarrolla los elementos de la gestión administrativa por ello a continuación ampliaremos la información de los puntos señalados anteriormente:

***a. Etapa del proceso administrativo: Planeación***

La planeación se puede encaminar hacia un estado de equilibrio, que garantice la consecución de metas y objetivos, perpetuando la actividad administrativa en el tiempo, sorteando toda serie de cambios frecuentes en la dinámica aleatoria del mercado.

Según Koontz y Weihrich (2008):

La planeación es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar. (pág. 667).

Según Sánchez (2007), la planeación es “aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos” (pág. 79).

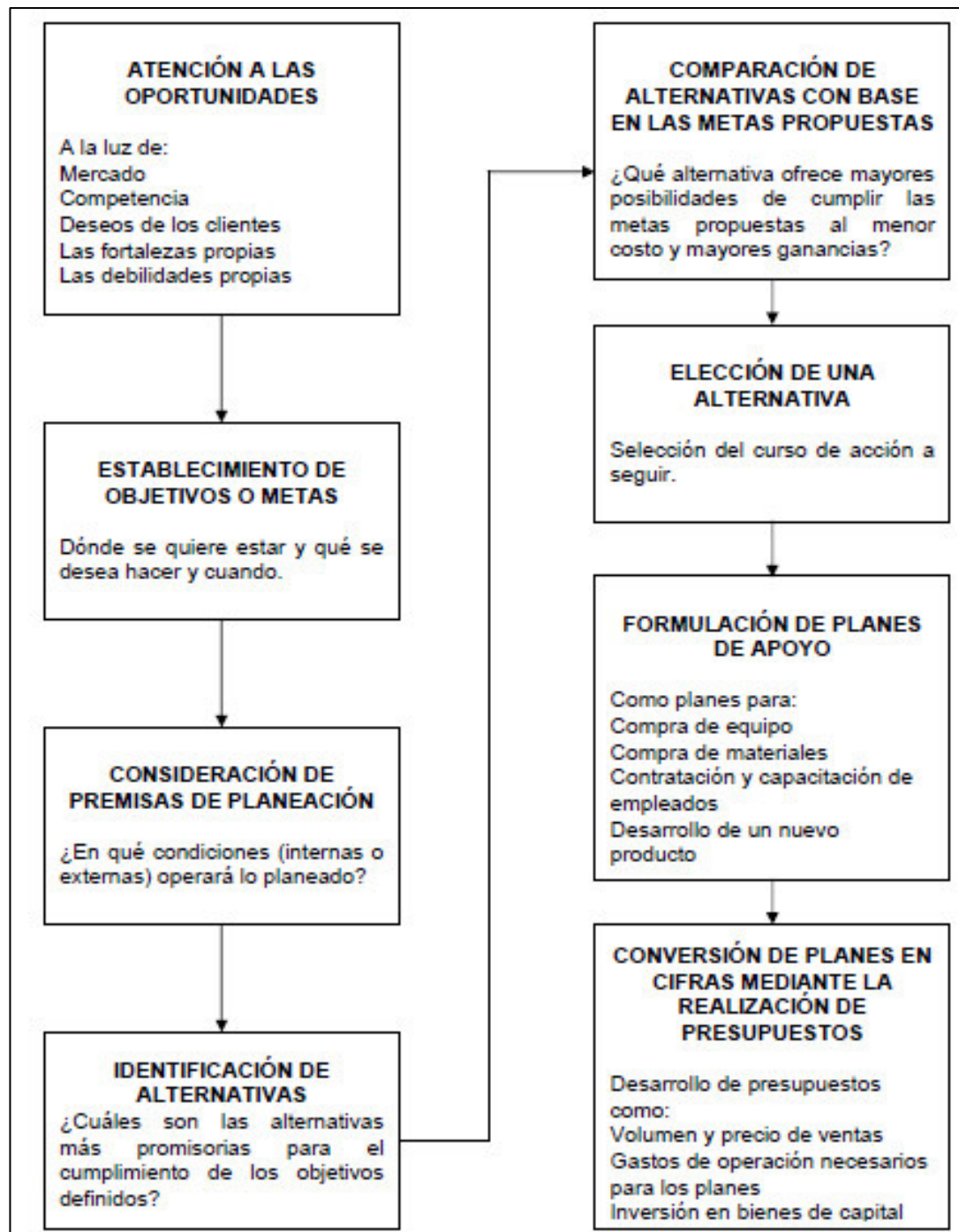
"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior" (Munch, 2009, pág. 66)

La planeación es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo. (Cruz J. , 2013)

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:



- ✓ Misión o propósito. Se identifica la función, la tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- ✓ Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- ✓ Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- ✓ Políticas: son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- ✓ Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- ✓ Reglas: en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- ✓ Programas: son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- ✓ Presupuesto. Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.



**Figura 3. Pasos para la planeación**

Fuente. Koonz y Weihrich (2008, pág. 28)

Moratto (2007, pág. 8) menciona las actividades primordiales de la planificación:

- a. Determinar claramente los objetivos y metas de la empresa.
- b. Estimación de plazos futuros. Pronosticación.

- c. Establecer las condiciones y premisas bajo las cuales se hará el trabajo: circunstancias, medio ambiente, etc.
- d. Elección de un curso de acción. Enunciar las tareas para lograr los objetivos. Es recomendable establecer planes contingentes alternativos a los cursos de acción básicos (usualmente llamados “Plan B”).
- e. Establecer un Plan General de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo, siempre orientado a mejorar la eficacia y la eficiencia (hacer las cosas de manera de cumplir con el objetivo y hacerlas al menor costo posible, respectivamente).
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño claros y acordados entre los miembros del equipo y la dirección.
- g. Anticipar las posibles contingencias futuras. Estas contingencias o inconvenientes pueden producirse por factores internos, externos (mercado-circunstancias), o muchas veces en reacción al proyecto mismo.
- h. Re-estructurar continuamente los planes en función de los resultados del control corrigiendo las deficiencias que se hagan evidentes.

***b. Etapa del proceso administrativo: organización***

La organización, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Caridad (2008, págs. 18-21) dice que la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo

- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Tipos de organización:

- a.** Organización formal. Se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- b.** Organización informal. Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Por otro lado para definir la autoridad en una organización, es importante distinguir la terminología siguiente:

- Poder. Es la capacidad de individuos y grupos, de influir en las opiniones y acciones de otras personas o grupos.
- Empowerment. Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a sus superiores.
- Autoridad en línea. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos.
- Autoridad funcional. Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.
- Descentralización de la autoridad. Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida que no se delega autoridad, se le centraliza.

Por lo tanto, organizar supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz. Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales.

Moratto (2007, pág. 11) menciona las actividades primordiales de la organización:

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas: departamentalización, agrupamientos, equipos de trabajo.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y establecer sus vínculos y relaciones.
- d. Especificar los requisitos de cada puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.

***c. Etapa del proceso administrativo: Integración de personal***

Esta etapa consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización (Caridad, 2008).

Una vez seleccionado el recurso humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados (2008).

- La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las características de la compañía.
- La socialización organizacional se presta a varias definiciones, una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, aceptación de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.

- La evaluación es parte integral de un sistema de administración, saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración de personal, dirige y controla debidamente es en realidad la única manera de garantizar que quien ocupa puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz.

#### ***d. Etapa del proceso administrativo. Dirección***

Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

En tal sentido Caridad (2008, págs. 26-29) menciona que es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo

- La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.
- El liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

- La comunicación descendente. Fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- La comunicación ascendente. Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.
- La comunicación cruzada. Influye el flujo horizontal de información de personas de igual o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Hernández (2006) nos dice que para precisar la dirección hacia la que caminará una organización, es indispensable efectuar un análisis del medio ambiente que la rodea, a fin de estar en condiciones de definir en forma realista “la razón de ser de la compañía, que en otras palabras equivale a determinar la visión y misión de la misma” (pág. 68).

#### ***e. Etapa del proceso administrativo. Control***

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados alcanzarlos.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Cruz J. , 2013)

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Para el desarrollo de la función administrativa de control, deben considerarse aspectos relacionados al cumplimiento y mejoras en las operaciones de una organización, tales como: productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total. “La administración de la calidad supone el mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, el objetivo es crear una organización comprendida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo”. (Robbins & Coulter, 2007, pág. 43)

Según Robert (2008, pág. 79):

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

Anthony R. (2005, pág. 168), lo considera, acertadamente, “como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

Para Joan Ma. Amat (1992, pág. 35), el control de gestión es "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta".

Para Franklin (2003):

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a



corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. (pág. 202)

El objetivo funcional del control es proporcionar al administrador herramientas adecuadas para examinar que los planes trazados se apliquen de forma correcta.

Para Stephen (2006, pág. 195) la función del control posee los siguientes pasos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Actividades primordiales de Control según Moratto (2007, pág. 15)

- a. Comparar resultados con respecto a los objetivos y metas establecidos.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear y/o procurar los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar fehacientemente cuáles son los parámetros de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y los desvíos, sugiriendo las acciones correctivas cuando sean necesarias.

#### **2.3.2.4. Elementos de la gestión administrativa**

Dentro de los elementos de la gestión administrativa podemos mencionar cuatro, los cuales son: recursos humanos, economía, servicios e infraestructura.

#### **Recursos humanos**

En la actualidad, la definición de recursos humanos ha ido evolucionando y se considera como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando a una posición estratégica. (RRHH.WEB.COM, s.f.)

Por otro lado la Universitat Politècnica de Valencia (2016) define los recursos humanos como la encargada de:

Planificar y ejecutar los procesos de selección y provisión de puestos de trabajo, gestionando el nombramiento y contratación de todo el personal y de los becarios de investigación, el pago de retribuciones y seguros sociales, así como todas las incidencias que afecten a la vida laboral del mismo. También gestiona la formación del personal de administración y servicios y las ayudas de acción social del personal.

#### **Objetivos de los RRHH**

La Universitat Politècnica de Valencia (2016) menciona que los siguientes objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos:

- a. **Objetivos corporativos.** La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda (cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones en el sindicato y la empresa).
- b. **Objetivos funcionales.** Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación).
- c. **Objetivos sociales.** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales.** Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa (evaluación, ubicación, retroalimentación).

### Importancia de los recursos humanos

La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera (RRHH.WEB.COM, s.f.):

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás.

## **Economía**

La economía se preocupa precisamente de la manera cómo se administran los recursos escasos, con objeto de producir bienes y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad. Ante todos los problemas que se plantean en el individuo y a las empresas, lo que pretende la economía es ofrecer un método para ordenar y establecer las prioridades, a la hora de tomar decisiones sobre las necesidades individuales o colectivas que se desea satisfacer.

La economía es un conjunto de conocimientos sistematizados que tratan de explicar cómo los individuos y sociedades se organizan y actúan para destinar los recursos escasos a la satisfacción de las múltiples necesidades. Así,

La economía estudia la forma en la que los individuos y sociedades hacen elecciones y toman elecciones para satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible utilizando los recursos disponibles, que se caracterizan por ser de limitada disponibilidad.  
(Calderón, Ríos, & Ceccarini, 2008, pág. 27)

La economía y la administración buscan, en última instancia la maximización del beneficio.

## **Servicios**

Las actividades de los servicios que pertenecen al sector terciario se suelen definir en un sentido muy general como “las actividades que no producen bienes”. Entre ellas se encuentran la distribución, el transporte y las comunicaciones, las instituciones financieras y los servicios a las empresas y los servicios sociales y personales.

El sector servicios constituye, de hecho, un grupo extraordinariamente heterogéneo, una yuxtaposición de actividades dispares cuyos niveles de

productividad y tasas crecimiento, estrategias de los agente privados y públicos implicados, estructuras.

Los servicios finales se subdividen en tradicionales (por ejemplo actividades domésticas y pequeño comercio) y nuevos (turismo y actividades de esparcimiento). En cambio, los servicios intermedios son aquellos que precisan fundamentalmente los productores de bienes y los productores de otros servicios, y son, por tanto, complementarios de la producción y el proceso de crecimiento: el transporte, las comunicaciones, los servicios bancarios, etc. (González, Del Río, & Domínguez, s.f., pág. 12)

Para Gershuny y Miles (1983) el término servicios se aplica a una amplia variedad de actividades llevadas a cabo por las industrias consideradas como pertenecientes al sector terciario. Según estos autores, el término servicios puede tener cuatro acepciones analíticamente distintas:

- Industria de servicios: abarca todas aquellas empresas cuya producción final es un artículo intangible o efímero o, alternativamente, el conjunto residual de entidades productivas de la economía formal cuyo producto final no es un bien material.
- Productos de servicios: éstos no deben necesariamente ser producidos por las industrias de servicios, las empresas industriales producen frecuentemente servicios en el proceso de sus operaciones de fabricación y los venden a los consumidores, aisladamente, o, más a menudo, en conjunto con las mercancías.
- Ocupaciones de servicios: los trabajadores empleados en ocupaciones de servicios están presentes en toda la gama de industrias, y se ocupan en actividades no productivas que van desde el proceso de datos hasta las reparaciones y el mantenimiento, desde los servicios de limpieza y hostelería hasta los educativos y sanitarios. En ocasiones, la mayor parte de estas actividades están incluidas en industrias de servicios especializados y a veces suponen la tercerización de la mano de obra

encuadrada en el sector industrial. Es decir, existe una diferencias entre empleo en las industrias de servicios y ocupaciones de servicios.

- Funciones de servicios: incluyen a las personas que realizan trabajos de servicios, que no tienen por qué llevarse a cabo en el ámbito de la economía monetaria o formal: las asociaciones voluntarias, los hogares y las personas pueden generar sus funciones de servicios finales en su tiempo libre (por ejemplo, llamadas telefónicas, las lavadoras que sustituyen a los servicios de lavandería, la maquinilla de afeitar que sustituye al barbero, el automóvil que sustituye al transporte público, etc.); al hacerlo utilizan bienes y productos característicos del sector de servicios que se obtienen de la economía formal.

### **Infraestructura**

Es el proceso en el que los administradores o empresarios deben de decidir cuáles serán los recursos materiales, financieros, humanos y organizacionales que utilizarán en la empresa.

Se considera infraestructura a todos los medios físicos (hardware) y lógicos (software) que necesita una organización para desarrollar sus actividades, ya sean utilizados en procesos productivos como auxiliares.

Infante (2009) en el portal web Archdaily define la infraestructura como el “conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera”.

Así mismo en el documento realizado por Cuervo (s.f.) la infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen financiamiento de una sociedad y su economía. Los diferentes componentes de la infraestructura de una sociedad pueden existir ya sea en el sector público o privado, dependiendo como son poseídos, administrados y regulados (compartiendo en el sector gubernamental/privado según sea la propiedad y la administración, según ocurre en algunos casos)

la infraestructura puede ser física o social, con las dos categorías definidas así:

- La infraestructura física constituye instalaciones públicas que unen partes de la ciudad y proporcionan los servicios básicos que la ciudad necesita para el funcionamiento, como la red de caminos y servicios públicos.
- La infraestructura social y económica incluye facilidades tales como hospitales, parques y jardines, centros comunitarios, librerías, entretenimiento e instalaciones para hacer compras, y edificios educativos.

Mientras los beneficios de la infraestructura física son claramente tangibles, los beneficios de la infraestructura social son a menudo intangibles.

#### ***2.3.2.5. Importancia de la gestión administrativa***

La administración como tal se constituye en una necesidad fundamental para una organización, puesto que es adaptable a cualquier tipo o tamaño de empresa cual fuere su finalidad o naturaleza. La habilidad humana implica la capacidad de trabajar con personas y en equipo. La habilidad de diseño es la capacidad de identificar y detectar ciertos problemas, así como de diseñar sus soluciones. (Guamán & Portilla, 2008)

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país se han constituido en la empresa más importante de un país. (Campos & Loza, 2011, pág. 18)

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

#### **2.3.2.6. Estructura de la gestión administrativa**

La gestión se refiere a los aspectos relacionados con la institucionalidad del Proyecto Académico. Se evalúa el liderazgo legítimo en la gestión, sus orientaciones y las condiciones que contribuyen a la estabilidad administrativa de la institución y la continuidad de sus programas.

La definición de la enseñanza superior como un derecho y un bien público, sumada a la disposición legal que establece que las universidades y escuelas politécnicas son instituciones sin fines de lucro, implica, como una demostración mínima de responsabilidad social, la obligación de rendición de cuentas sobre la asignación y usos de los recursos por parte de las instituciones. Al tratarse de recursos de la sociedad, ésta debe tener acceso y estar informada con claridad y transparencia sobre la gestión y el manejo de los flujos financieros, lo que, en definitiva, conduce a mejorar la asignación de los recursos, promover la eficiencia de las instituciones, aumentar sus perspectivas de crecimiento y sobre todo, asegurar un mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2009, pág. 151)

La evaluación de la gestión y administración de los centros universitarios parte de la visión de la universidad como una organización profesional, con



características diferenciadas de otras formas de organizaciones. Como toda organización de tipo profesional, la universidad es:

Un conjunto estructurado para llevar a cabo un trabajo de expertos, en un entono relativamente estable, con énfasis en la estandarización de competencias y servicios compartimentalizados, llevados a cabo por especialistas más bien autónomos e influyentes, con una administración que sirve de soporte antes que para ejercer funciones de comando y control. (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2013, pág. 53)

Los indicadores y criterios adoptados para la presente evaluación trascienden por tanto los márgenes estrechos del enfoque tradicional de la gestión y administración y han sido seleccionados bajo la perspectiva de organizaciones socialmente pertinentes con papel fundamental que desempeñar en la construcción social. La eficiencia y congruencia de la gestión administrativa se evalúa a través de las políticas gubernamentales y la gestión interna. La gestión interna cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que respalda la ejecución de su plan operativo, la gestión de su presupuesto así como la creación equilibrada de extensiones y centros de apoyo.

Para fines de esta investigación se considerará los de la gestión interna y los desarrollaremos a continuación (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2013, págs. 54-55):

- Gestión presupuesto. Se refiere a la medida en que los grupos de interés (profesores, alumnos, padres de los estudiantes y comunidades locales) pueden entender las bases sobre las cuales los recursos financieros son asignados y usados por la institución. También tiene que ver con la transparencia en el manejo de recursos, evaluada sobre la base del acceso, visibilidad, calidad y confiabilidad de la información sobre el presupuesto de la institución. La institución aplica

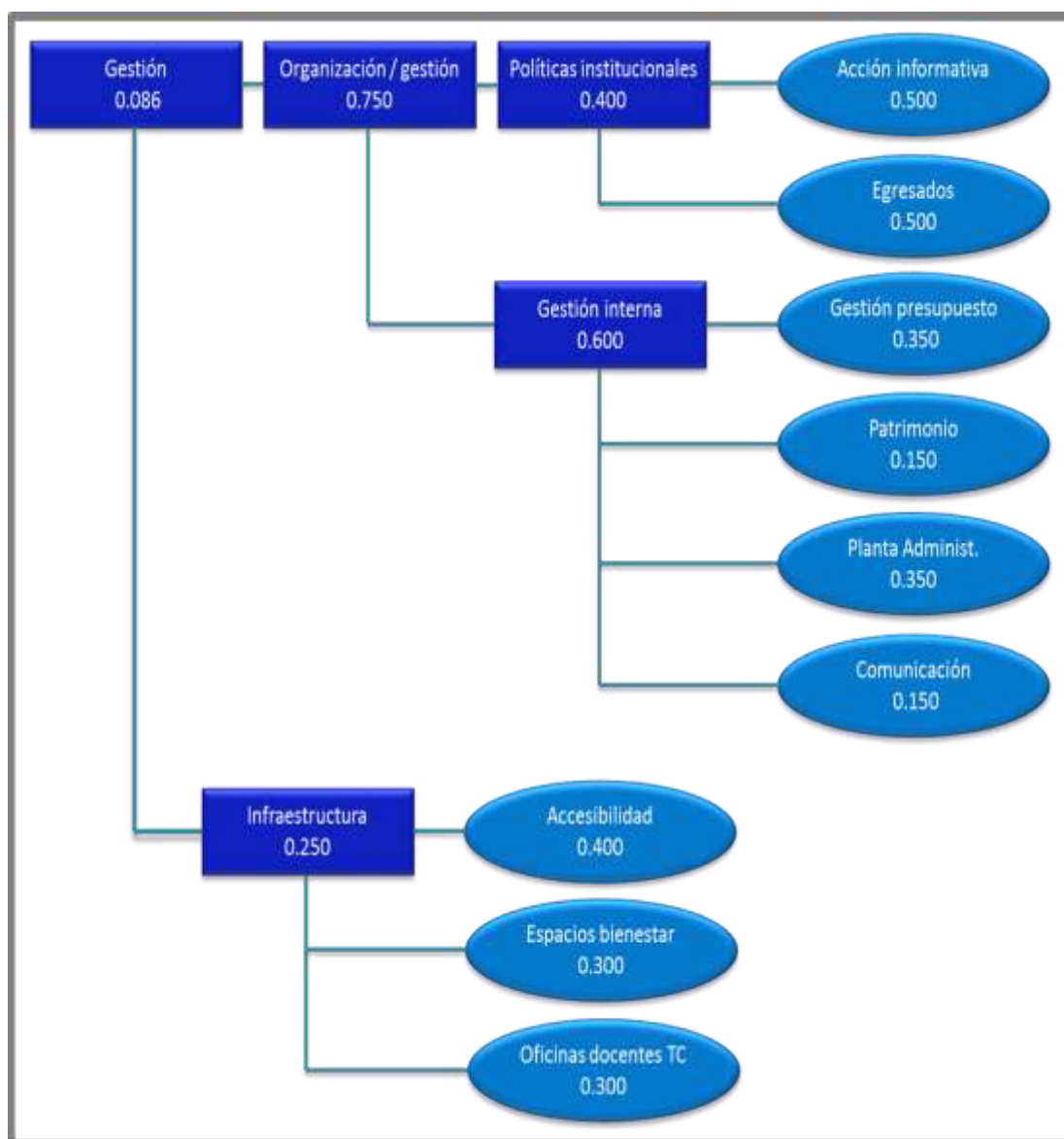
consistentemente políticas y procesos transparentes para elaborar y ejecutar su presupuesto:

- Transparencia en la ejecución presupuestaria mediante su publicación en internet. La sociedad ecuatoriana y sus instituciones, están inmersas en una situación de cambio permanente de sus tradicionales módulos culturales y de sus estructuras sociales y administrativas. Es preciso contribuir al fortalecimiento de una cultura de transparencia en la gestión universitaria, mostrando buena disposición para transparentar su organización, administración, funcionamiento y quehacer social, más allá incluso de la obligación legal.

Es necesario evidenciar pulcritud y eficiencia en el manejo administrativo institucional, poniendo a disposición pública toda la información relacionada con sus ingresos y egresos y sobre la forma como se efectúa el ejercicio y manejo de los mismos.

- El presupuesto es publicado pero carece de transparencia.
  - No existe transparencia en la ejecución presupuestaria.
- Patrimonio. Se refiere al patrimonio de la universidad, orientado a evidenciar su consolidación como una organización financieramente sólida, con capacidad de operaciones financieras y, sobre todo, con respaldo patrimonial como garantía institucional del cumplimiento de sus objetivos. La institución cuenta con un patrimonio propio y demuestra solidez financiera.
    - La institución no ha logrado consolidar su patrimonio institucional y estabilidad financiera.
    - Su solidez y estabilidad financiera son precarias.

- Planta administrativa. Expresado como la relación entre empleados no docentes y el número de profesores a tiempo completo, tiene que ver con la eficiencia administrativa de la institución y refleja sus prioridades entre privilegiar una sólida plana docente a plena dedicación o el establecimiento de pesadas burocracias internas.
- Comunicación. Referido a la existencia de procesos y mecanismos de comunicación con la administración, docentes y estudiantes tanto en la matriz como en las extensiones, centro de apoyo y programas semipresenciales y a distancia.



**Figura 4. Estructura de evaluación de criterio**

*Fuente.* Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2013, pág. 55)

La gestión interna se refiere también a la relación entre el personal administrativo de soporte y la planta de docentes a tiempo completo. La existencia de procesos y mecanismos modernos de comunicación al interior de las universidades, incluidas sus extensiones, que faciliten tanto las actividades académicas (profesores, estudiantes) y los procesos administrativos es, asimismo heterogénea entre las instituciones de educación superior. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2009)

Sobre la base de los cuatro indicadores analizados, y sus respectivas ponderaciones, es posible establecer una valoración del desempeño de las Instituciones de Educación Superior respecto a su gestión y administración. A continuación se presentarán dos categorías, aquellas universidades con un promedio de desempeño superior al 70% y aquellas que no superan el 30%.

Promedio > 70%	Promedio < 30%
E. POLITECNICA DEL EJERCITO	U. ALFREDO PEREZ GUERRERO
E. POLITECNICA NACIONAL	U. CATOLICA DE SANTIAGO DE
E. S. POLITECNICA DE CHIMBORAZO	GUAYAQUIL
E. S. POLITECNICA DEL LITORAL	U. CRISTIANA LATINOAMERICANA
U. CATOLICA DE CUENCA	U. DE ESPECIALIDADES
U. DE GUAYAQUIL	TURISTICAS
U. DEL AZUAY	U. DEL PACIFICO E. DE NEGOCIOS
U. ESTATAL DE BOLIVAR	U. ESTATAL AMAZONICA
U. LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	U. ESTATAL PENINSULA DE
U. NACIONAL DE CHIMBORAZO	SANTA ELENA
U. NACIONAL DE LOJA	U. IBEROAMERICANA
U. TECNICA DE AMBATO	U. INTERAMERICANA
U. TECNICA DE COTAPAXI	U. INTERCONTINENTAL
U. TECNICA DE MACHALA	U. INTERCULTURAL
U. TECNICA DEL NORTE	U. INTERNACIONAL
U. TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO	U. LAICA VICENTE ROCAFUERTE
U. TECNICA PART. DE LOJA	U. OG MANDINO
	U. PART. SAN GREGORIO DE
	PORTOVIEJO
	U. SAN ANTONIO DE MACHALA
	U. TECNICA DE BABAHOYO
	U. TECNOLOGICA EMPRESARIAL
	UNIVERSITAS EQUATORIALIS

**Cuadro 11. Desempeño de las Instituciones de Educación Superior**

*Fuente.* Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2006 )

### **2.3.3. Administración educativa**

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los Ministerios de Educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución

educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado, 1998, pág. 18)

Bardisa (1997, pág. 18) señala dos niveles desde el punto de vista político: el interno o micropolítica educativa y el estructural; el primero estudia y analiza las escuelas como sistemas de actividad política, mientras que en el segundo lo presenta como un aparato del Estado, la misma que determina la producción y reproducción ideológica del sistema.

La administración es esencialmente teórica, mas como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja, influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos.

Según Guerrero (2014, pág. 13) define la administración educativa como “un proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional”.

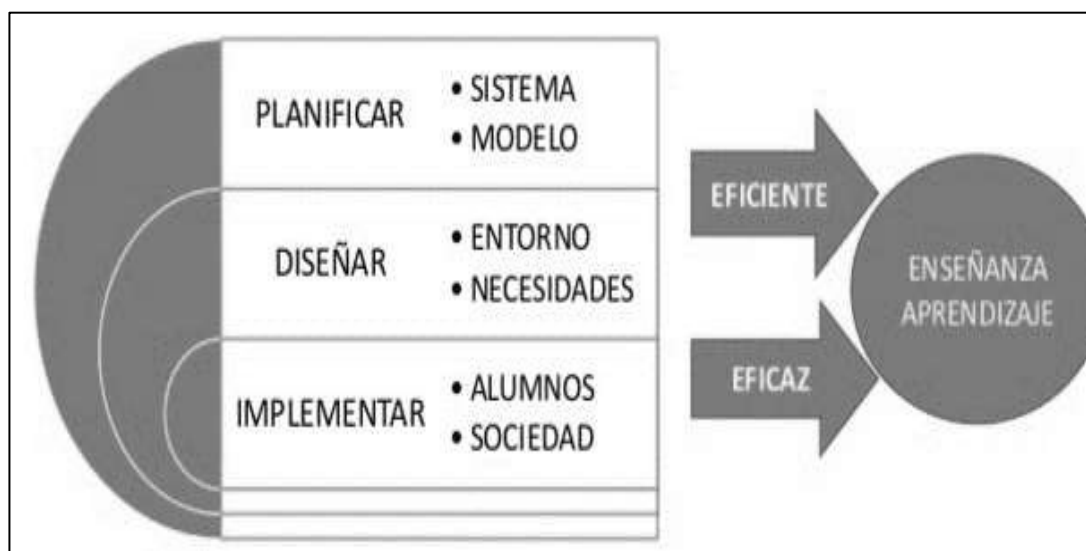
Quichca (2012, pág. 115) define la gestión educativa como:

Un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

La finalidad de la gestión educativa es transformar a los individuos y a la sociedad, en concordancia con la finalidad de la educación que es formar al hombre, para que pueda convivir armoniosamente con la naturaleza y sus semejantes y propiciar formas de participación de los directivos, docentes, estudiantes y familias. Por ello la gestión no puede limitarse al proceso de diseñar, planear, ejecutar y evaluar; ante todo la gestión debe ser una herramienta que oriente e incentive a la comunidad educativa para que

construya una escuela que favorezca el aprendizaje y la socialización, que genere espacios de diálogo e inclusión. (Millán, Córdoba, & Ávila, 2009)

Por tanto la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad.



**Figura 5. Administración educativa**

*Fuente.* Guerrero (2014, pág. 18)

Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del sector educación, sea este privado o público. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia en la ejecución de las actividades educativas. Según Escudero (2011, pág. 47) estas etapas son:

- Identificar el problema (basándose en las necesidades documentadas).
- Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas.
- Seleccionar alternativas de solución (entre las propuestas).
- Implantar las estrategias seleccionadas.

- Determinar la eficiencia de la realización.
- Revisar, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso, como puntos de control parcial.

Pérez (2010, pág. 27) define la administración educativa como “un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones”.

Garbanzo y Orozco (2007, pág. 97) menciona que la función principal de la administración es “desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia; es así, que las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la administración”.

Por otro lado en palabras de Sverdllick (2006, pág. 9) el modelo de gestión escolar que la reforma educativa neoliberal promovió para el interior de las escuelas, se basó en la consideración de las organizaciones escolares como análogas a otras organizaciones, interpretadas desde las ciencias de la administración.

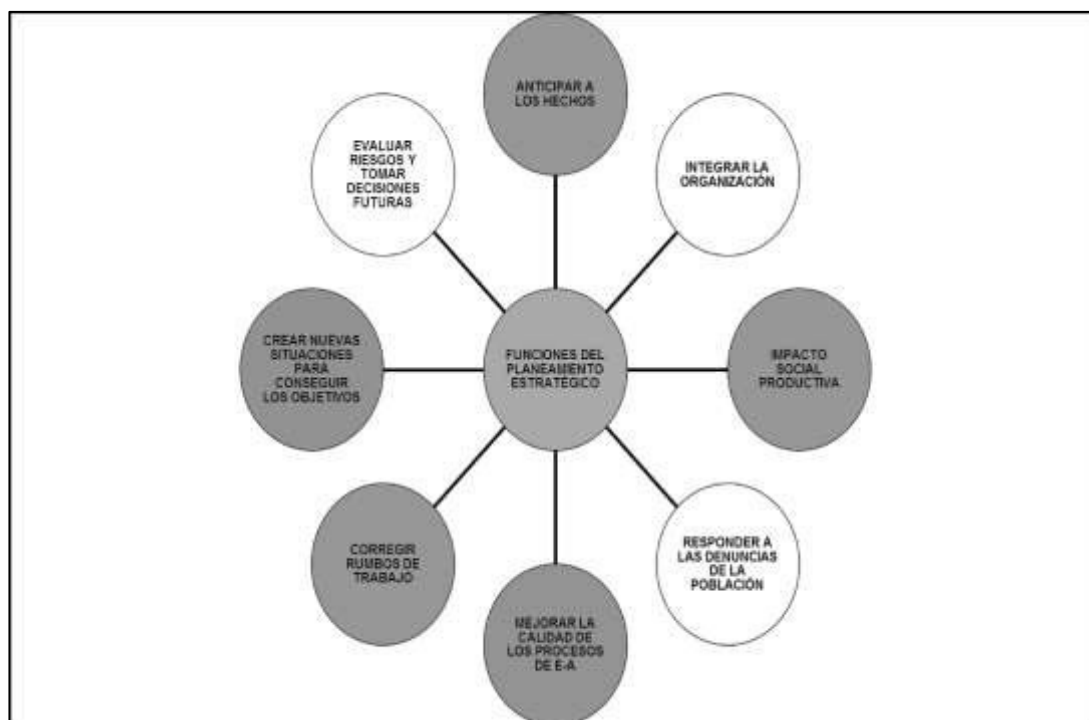
La administración de la educación consiste en diseñar, implantar y hacer funcionar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las características, necesidades y aspiraciones de los alumnos, la sociedad y sus instituciones. Su éxito requiere responsabilidad de los directivos y operadores del sistema. Como proceso social permite:

- Fijar metas y objetivos
- Establecer una organización con los medios adecuados para dichos logros
- Aplicar normas que conduzcan la organización.
- Articular los planes, proyectos y actividades consignados.
- Dinamizar un proceso de supervisión y control.
- Instituir una dirección programada.



Quichca (2012, págs. 98-99) menciona que la administración universitaria consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden las tareas de investigar y aprender, que realiza investigadores, maestros y alumnos; comunidad a la cual sirve. Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica cuyos principales elementos son:

- La concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones de educación superior, estudiantes y representantes de la comunidad, autoridades académicas, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período.
- Cómo, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.



**Figura 6. Funciones del planeamiento estratégico**

Fuente. Quichca (2012, pág. 100)

Por tanto, podemos decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

#### **2.3.3.1. *Principios generales de administración en la educación***

Fayol citado por Escudero (2011, pág. 46) quien impulsó la teoría moderna de la administración y formuló los 14 principios siguientes:

- División del trabajo.- Como organización, en función a los objetivos y necesidades de la empresa.
- Realidad directa de autoridad y responsabilidad.- Esta última como consecuencia de la primera.
- Disciplina.- Entendida como respeto al reglamento de trabajo.
- Unidad de mando.- El organismo debe tener un solo jefe.
- Unidad de dirección.- Cada grupo de actividades diferenciadas debe tener un director y un plan.
- Subordinación del interés individual al general.- Cuando estos dos difieren el administrador debe reconciliarlos.
- Remuneración.- Deben ser justos y propiciar satisfacción para los trabajadores y para el empresario.
- Centralización.- de autoridad, para mantener la unidad de mando.
- Jerarquía o cadena de autoridad.- Desde los rangos mayores hasta los menores.
- Orden.- En la organización de las cosas y de las personas.
- Equidad.- Trato benévolo y justiciero de los administradores hacia sus subalternos.
- Estabilidad en la tenencia del cargo opuesto.- Siempre que cumpla los deberes con idoneidad.

- Iniciativa.- El administrador debe permitir a sus subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que el hombre inteligente pueda experimentar.
- Espíritu de grupo.- Como materialización del ideal de “la unión hace la fuerza”. Promociona el trabajo en equipo.

Quichca (2012) menciona que la organización en la administración en educación superior como de cualquier otra actividad humana, debe hacerse dentro de determinados principios y al respecto se propone lo siguiente:

- Centralización de la actividad ejecutiva.
- Delimitación clara de las responsabilidades, las líneas de autoridad y los campos de jurisdicción.
- Empleo de supervisores generales y específicos, los supervisores específicos son funcionarios técnicos y no deben tener atribuciones administrativas.
- El directivo de una institución de educación superior es funcionario técnico y administrativo.
- La supervisión específica debe organizarse en forma vertical.
- Debe haber cooperación, coordinación y flexibilidad en la organización y el trabajo dentro de la supervisión técnica y la administrativa.

#### **2.3.3.2. Herramientas de gestión administrativa educativa**

Las herramientas de gestión se han convertido hoy en día en algo muy importante y en algunas veces es primordial en los procesos pues han logrado reducir en gran medida el margen de error en el trabajo. Actualmente es una alternativa que busca la competitividad así como la optimización de recursos, costos y la satisfacción propia y del cliente.

La gestión educativa busca ampliar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto,

está influenciada por teorías de la administración, además de ellos existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis tales como la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (Escudero, 2011)

Por otro lado dentro de la gestión educativa se encuentran los siguientes componentes:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo pedagógico
- Aprendizaje organizacional

#### ***2.3.3.3. Modelos de la gestión administrativa educativa***

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, en América Latina apareció en la década de los 80, desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la vida humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Al respecto Cassasus (2000) presenta los siguientes modelos:

**Cuadro 12. Modelos de gestión**

<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>
Modelo normativo	Es la expresión de un modelo racionalista con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.
Modelo prospectivo	La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica.
Modelo estratégico	La gestión es vista como la capacidad de articular, planificar, los recursos que posee la organización para alcanzar los fines deseados. En este modelo se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico, destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes.
Modelo estratégico situacional	El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores de la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir estratégicamente la visión de la calidad al interior de la organización.
Modelo de la calidad total	En los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. En otras palabras la calidad total aparece como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios.
Modelo la perspectiva de la reingeniería	En esta visión se estima que la calidad total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. La reingeniería se define como un re conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Desde la perspectiva de la reingeniería, la calidad total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional.
Modelo en la perspectiva lingüística	Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. En esta perspectiva el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. La gestión es definida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción, y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

*Fuente.* Elaboración a partir de Casassus (2000, págs. 7-15)

#### **2.3.3.4. Problemas de la gestión administrativa educativa en América Latina**

Tisnado (2013, págs. 18-23) menciona que las reformas educativas en los últimos años han tenido un enfoque en la gestión, pero debido a que la gestión es el foco principal de la política se generaron problemas.

- Uno de los problemas de la gestión educativa tiene que ver con la ausencia de la dimensión educación en la gestión educativa. La gestión educativa como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Las políticas educativas contienen declaraciones que expresan específicamente que las fuerzas que los animan, son las fuerzas de la globalización económica.
- Otro de los problemas tiene que ver con la tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía. En esta misma línea es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado.
- Un tercer problema es la ausencia de investigación adecuada, en particular la investigación sobre los modelos de gestión educativa, es necesario analizar, la factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y los objetivos educativos.
- Un cuarto problema que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala. Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión. Se debe distinguir dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela. Los sistemas de educación en América Latina son sistemas que presentan a la vez características de

descentralización y de centralización, por lo tanto tienen incorporada estructuralmente divergencia. Desde el punto de vista de la gestión esta situación es compleja pues se da que un sistema contiene estructuras que presentan objetivos de gestión diferentes.

- El quinto problema está referido a la cuestión de la contabilidad social, en América Latina la descentralización de los sistemas educativos se ha visto resaltado el discurso la dimensión de descentralización. Este proceso de descentralización con orientación democrática tuvo como resultado inicial, una pérdida de poder en el ámbito central.
- El sexto problema de la gestión tiene que ver con el desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa. En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantención de los procesos en una escuela.
- El séptimo problema es la ausencia de investigación adecuada. En particular en cuanto a los modelos de gestión educativa, su factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y los objetivos educativos.
- Por último, la octava tensión emerge entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. Por un lado, la gestión autoritaria está asociada a la gestión de resultados mientras que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos. Estas dos formas de gestión reflejan distintas escuelas de pensamiento y se relacionan de manera distinta con el tiempo.

### 2.3.3.5. Perfil del administrador

Guerrero (2014) en su trabajo de investigación menciona 3 características que debe tener un administrador:

**Cuadro 13. Características del administrador**

Eficiente	Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible cumpliendo con las normas de calidad requeridas.
Eficacia	Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos, se mantiene alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.
Productividad	Consiste en la relación producto-insumo en un periodo específico con el adecuado control de la calidad. Por otro lado la productividad puede ser elevada cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.</li> <li>▪ Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.</li> <li>▪ Se incrementan los productos con los mismos insumos.</li> </ul>

*Fuente.* Elaboración a partir de Guerrero (2014, págs. 57-58)

### 2.3.3.6. Proyecto Educativo Institucional en el marco de la gestión administrativa

Partiendo de que existen múltiples definiciones sobre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) tomaremos la definición de Millán, Córdoba y Ávila (2009, pág. 56) quienes lo definen como:

Una propuesta colectiva, en la que se plasman los fines de la educación, el perfil de ciudadano que desea formar la institución,



las metas, objetivos y estrategias que en cada componente de este proyecto contribuirán al logro de dicho ideal de persona.

De acuerdo a los autores mencionados anteriormente el PEI está constituido por una serie de componentes, cada uno de los cuales abarca aspectos específicos propios de una institución educativa, los cuales deben articularse para lograr metas y objetivos propuestos, pese a las múltiples agrupaciones que hay sobre este punto, se tomará el siguiente (2009, págs. 56-57) :

- Horizonte institucional. Aquí se plasma la filosofía y principios institucionales, su misión, visión, valores y objetivos.
- Componente pedagógico: conformado por el diseño curricular, modelo pedagógico, proyectos institucionales, transversales, estrategia metodológica, recursos didácticos, modelo de evaluación, y todas las actividades de tipo académico que se realicen en la institución.
- Componente administrativo. Tiene que ver con la gestión administrativa y financiera, con planeación y ejecución de proyectos, el desarrollo de sistemas de comunicación, la conservación de capacitación y desarrollo humano, el mejoramiento del clima institucional.
- Gobierno y convivencia. En este componente se encuentra el manual de convivencia en el cual se establecen los derechos y deberes de los estudiantes, personal administrativo y docente; las normas de convivencia y respectivas sanciones que su cumplimiento generen. El manual de convivencia debe constituir un instrumento que ayude a preservar los derechos de la comunidad educativa a resolver conflictos de manera justa y equitativa.
- Proyección a la comunidad. Hacen parte de este componente las diferentes actividades y programas que conlleven a la participación e integración de la comunidad externa, la manera como se establecen vínculos con entidades públicas y privadas del entorno.

### **2.3.4. Calidad de la educación**

El concepto de calidad es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y se proyecta para el futuro.

En el diccionario de la Real Academia Española (2005) se define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que el resto de su especie.

Para Marrou (2002) el concepto de Calidad en Educación Superior surge a partir del momento en que se percibe que este no responde a los retos que plantea la sociedad. Los elementos para definir la calidad son: la del sentido común y los enfoques centrados en el producto ponencia factor es determinante para su comprensión, en el usuario (la calidad se hace equivalente a preferencia del consumidor) y la relación costo-valor (calidad en relación a los recursos) estándares para determinar la calidad de la educación superior es: dominio del conocimiento científico y humanístico, desarrollo de pensamiento crítico y creativo, capacidad de respuesta a necesidades de su entorno, identificación con valores sociales para una convivencia equitativa y tolerante, aplicación tecnológica profesional y valoración de los principios fundamentales de una ética humana aplicada a cada profesión.

Carrasco (2009) en relación a los conceptos que se manejan sobre calidad, manifiesta que son el resultado de una serie de cambios y transformaciones semánticas que han experimentado en el devenir de los años de existencia. Para Orozco y Olaya (2009, pág. 49) desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces:

Claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a

propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos”

La calidad tiene significado como objeto cultural para Cela (2002), porque fundamenta una concepción que implica que la definición debe ser elaborada por todos los actores educativos y comprometerlos. En otra ocasión, el mismo autor indica que actualmente no hay disponible un concepto de calidad educativa universal.

Para Espínola y Silva (2009, pág. 50) calidad de la educación es:

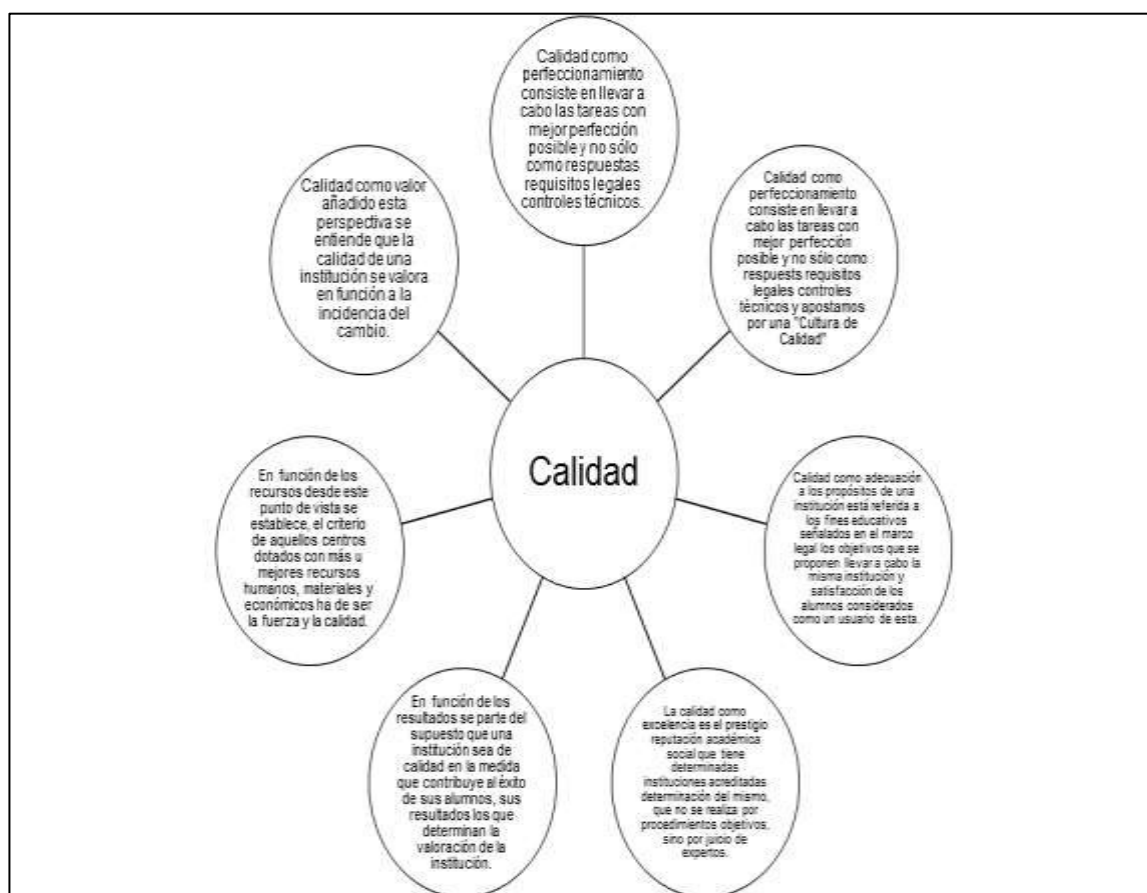
Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes.

Para Gil (2005), la calidad en la educación es aquella que despliega y fortalece las capacidades de los estudiantes. Teniendo en cuenta las condiciones de la escuela y los participantes.

La calidad educativa sería medida en función de la adecuación del servicio prestado con respecto a características preestablecidas, que deberían ser conocidas por la institución educativa para tratar de aproximarse a las necesidades de los clientes (Da Cunha, 2002).

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos. (Universidad de Salamanca, s.f.)

Por otra parte Joan (2000) toma como referencia las distintas aproximaciones y perspectivas sobre la calidad.



**Figura 7. Calidad de la educación superior**

*Fuente.* Joan (2000, pág. 266)

El concepto de calidad es complejo y presenta manifestaciones diferentes, que pueden ser entendidas como complementarias siendo las siguientes las más importantes (Lepeley, 2001):

- La excelencia en las notas o características del bien o servicio. De alguna manera, esta nota hace referencia a un concepto de calidad.
- El logro efectivo de un servicio, bien u objetivo excelente desde perspectivas objetivas.
- El logro de la excelencia por medio de procesos eficientes que conducen los resultados eficaces.

Para Carot (2001) la gestión de la calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa (institución educativa) cuyo objetivo consiste en la obtención de un nivel de calidad que resulte económicamente rentable.

Con el fin de dilucidar el concepto de calidad, Castelán (2003) identifica cinco etapas dentro de la evolución de éste en el campo educativo:

- Se presenta una reflexión sumamente débil de las relaciones entre calidad y educación.
- Se presta atención a los procesos que afectan el producto, entiéndase libros de texto, mobiliario, edificios, entre otros.
- Bajo la perspectiva de los sociólogos de la reproducción, se incorpora el análisis de la importancia del contexto.
- Aquí se busca una mayor relación con el producto, dando importancia a la evaluación de resultados, implicando avances estadísticos y metodológicos.
- Se vuelve a la consideración de los factores, sin dejar de lado los resultados, pero llevando a cabo un análisis más minucioso al respecto.

La calidad es un concepto proveniente de la administración, dentro de la corriente utilitarista vinculada con los modelos de producción fordista (Gautier, 2007), que considera como único insumo para evaluar la calidad al producto final de cualquier proceso de producción.

Se entiende como plan de mejora el instrumento que la organización utiliza para optimizar la gestión educativa. Es un medio para elevar la calidad de los centros educativos y se establece como resultados de un proceso de evaluación que facilita la detección de puntos fuertes y débiles de la institución para trabajar en su mejoramiento con la participación de todos sus miembros. (Cantón, 2004, pág. 66)

El proceso de mejora considera la planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones que tienen como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica aplicada y contextual.

Indiscutiblemente los planes de mejora impulsan los modelos de gestión de calidad de las instituciones educativas, al respecto Medina (2003, pág. 130) plantea que las universidades tienen suficiente transcendencia como para ser sometidas a un proceso evaluador que permita conocer su organización, su funcionamiento, su cultura, su sistema de gestión, el ambiente universitario, los grandes resultados, así como la satisfacción del personal y de los usuarios.

#### ***2.3.4.1. Características y estándares de calidad para educación ecuatoriana***

Las características de calidad constituyen el marco de rasgos deseables y posibles con los cuales cada institución, carrera o programa se comparará, a fin de desplegar con integridad y coherencia una serie de esfuerzos, gestiones, recursos y procesos orientados al logro de propósitos relevantes en los ámbitos de las disciplinas científicas y técnicas, y en los ámbitos profesional, institucional y social.

Por otro lado, los estándares de calidad son el marco de referencia para la emisión de juicios evaluatorios que resultan de las características. Son elementos medibles, equiparables, confrontables, confiables y pertinentes que se utilizan para realizar la evaluación de la calidad de una institución, carrera o programa.

Constituyen un valor de referencia de un indicador. Las veintiún características y ciento diez estándares de calidad identificadas están distribuidos en las cuatro funciones universitarias: docencia, investigación, vinculación social y gestión administrativa; así como los ocho ámbitos del quehacer institucional que se refieren: misión y plan, administración y gestión, presupuesto y recursos financieros, bienestar universitario, docencia y formación de

recursos humanos, investigación científica y tecnológica, interacción social e impacto institucional. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador , 2003, pág. 18)

A continuación se expondrán los estándares de calidad con sus respectivas características:

### **Función gestión administrativa**

**Cuadro 14. Características y estándares de la función gestión administrativa**

<b>Características</b>	<b>Estándares</b>
a. La universidad tiene una misión con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la Constitución, la Ley y la Misión de la Universidad Ecuatoriana, que se concentran en sus procesos académicos, administrativos y de vinculación social.	<p>Que la institución tenga debidamente redactada y difundida su misión, la que contendrá básicamente una referencia a sus objetivos fundamentales y a su filosofía organizacional, que la identifique y diferencie de otras instituciones similares.</p>
b. La universidad planifica, operativiza y evalúa el desarrollo institucional utilizando métodos modernos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la institución formule y ejecute con responsabilidad y compromiso su plan estratégico de desarrollo institucional, contando con amplia participación de la comunidad universitaria y de los actores sociales involucrados. El plan debe partir de una visión. Misión, principios y valores institucionales y especificar los objetivos y programas. Mantenimiento la debida coherencia con la Misión de la universidad ecuatoriana.</li> <li>- Que los objetivos, metas, programas y proyectos tengan un grado de cumplimiento de al menos un 80% anual, respecto de lo planificado.</li> <li>- Que el plan estratégico de desarrollo institucional sea evaluado periódicamente medianas procedimientos metodológicos adecuados, y que los resultados sean difundidos interna y externamente.</li> </ul>
c. La universidad tiene una estructura organizacional flexible, que corresponde a la naturaleza del proyecto académico, tamaño y complejidad de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el estatuo y los reglamentos de institución garanticen la efectividad académica y administrativa, así como la continuidad, viabilidad y práctica de las políticas definidas en el plan estratégico de desarrollo institucional.</li> <li>- Que el estatuto contemple, determine y asegure la participación de los diferentes estamentos universitarios en los organismos de gobierno de la institución, de conformidad con la Constitución y la Ley.</li> <li>- Que la estructura académico-administrativa facilite la realización y avance de actividades sustantivas de la</li> </ul>

---

	<p>institución, posibilitando a la generación y aplicación de acciones que respondan a políticas administrativas de descentralización y desconcentración, sustentadas en principios democráticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el quehacer docente, de investigación y extensión esté debidamente reglamentado y tenga plena aplicación.</li> <li>- Que la estructura organizacional y administrativa responda y se adecúe a las necesidades y recursos institucionales.</li> <li>- Que en los estatutos y reglamentos institucionales esté explícitamente decoradas la educación y práctica de valores.</li> </ul>
d. La universidad está gobernada por personas formadas para el desempeño de esta función, líderes en lo intelectual, cultural y social, que comprenden y cumplen sus responsabilidades, trabajan de acuerdo a políticas declaradas en el marco ético y jurídico de la institución y tiene la determinación necesaria para incrementar su prestigio y preservar su integridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que las autoridades y directivos de la institución dediquen a su función el tiempo legalmente establecido, evidenciando un alto nivel de profesionalidad y desempeño, actuando siempre de acuerdo con los principios y valores éticos de la institución y de la universidad ecuatoriana.</li> <li>- Que las autoridades y directivos se preparen sistemáticamente en el mejoramiento de sus talentos de liderazgo, contribuyendo así al incremento de la calidad académica, de gestión y al prestigio institucional.</li> </ul>
e. La universidad cuenta con el personal administrativo necesario y cualificado para apoyar adecuadamente la docencia, investigación, vinculación social y gestión; su talento y capacidades están orientados a mejorar el desempeño de la Institución en el cumplimiento de sus propósitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que existan políticas y mecanismos apropiados de selección para el ingreso del personal administrativo con experiencia y capacidad.</li> <li>- Que el personal administrativo titulado sea de dedicación a tiempo completo.</li> <li>- Que el personal administrativo tenga formación profesional y experiencia en correspondencia a su función. Que quienes desempeñen cargos directivos tengan títulos académicos acordes con sus responsabilidades.</li> <li>- Que el recurso humano dedicado a la gestión administrativa, excluyendo al profesional y técnico de apoyo a la docencia y a la investigación no sea más numeroso que el personal docente.</li> <li>- Que la institución tenga definida una política de evaluación del desempeño y desarrollo para el personal administrativo que incluya promoción e incentivos.</li> <li>- Que la institución tenga implementada una política de capacitación, eficiencia racionalización y optimización del personal administrativo</li> </ul>
f. La universidad tiene la infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar, y su manejo está dirigido a optimizar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que las edificaciones destinadas a aulas, laboratorios, ambientes de trabajo académico-administrativo y el mobiliario sean funcionalmente diseñadas, incluyendo facilidades para estudiantes discapacitados; ventiladas, iluminadas, limpias, que presenten buen estado de mantenimiento interior y exterior, para así lograr el desarrollo eficiente de las actividades docentes, de investigación y administrativas.</li> </ul>

---



---

g. La universidad dispone de equipamiento, recursos informáticos y acceso a servicios de información y comunicación, adecuados al desarrollo de la función administrativa de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que las bibliotecas presenten características apropiadas de ubicación, iluminación espacio, tranquilidad, higiene y seguridad, adecuadas para el estudio e investigación.</li> <li>- Que la institución cuente con el equipamiento básico y utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de la gestión administrativa.</li> <li>- Que en la institución, sus departamentos funcionen y se intercomunicuen a través de redes informáticas.</li> <li>- Que la institución esté conectada a redes informáticas de organismos de los sectores públicos y privado, del país y el mundo, para el desarrollo de la gestión administrativa.</li> <li>- Que el máximo organismo de la institución apruebe un equilibrado presupuesto anual de ingresos y gastos, dentro de los plazos previstos por la Ley.</li> <li>- Que, en el caso de las universidades públicas, tengan políticas de autogestión, cogestión y financiamiento que les permitan complementar las asignaciones estatales.</li> <li>- Que la institución incluya en su presupuesto políticas de ayuda a los estudiantes de menores recursos y alto rendimiento académico, de acuerdo con la ley.</li> </ul>
h. La universidad dispone de recursos presupuestarios para el funcionamiento e inversión, adecuados a su naturaleza y a sus características. Su manejo está orientado a optimizar tales recursos, para el cumplimiento de sus propósitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el presupuesto institucional demuestre en su estructura, una asignación no mayor de: 75% para gastos de operación y no menor del 25% para desarrollo.</li> <li>- Que la institución tenga y aplique una política de inversión anual que incluya adquisición de libros, publicaciones periódicas especializadas, información digitalizada y acceso a redes internacionales de información para uso de profesores y estudiantes, en un monto no inferior a 5% de presupuesto de inversión.</li> <li>- Que existan políticas de distribución racional del gasto, orientadas prioritariamente a las funciones sustantivas de la universidad y a su desarrollo integral.</li> <li>- Que se apliquen procedimiento de seguimiento, control y evaluación presupuestarios en función de planes y normas establecidas.</li> <li>- Que se evidencie la existencia y cumplimiento de las metas sobre autogestión, cogestión y financiamiento.</li> <li>- Que la institución mantenga estudios actualizados sobre costos por carrera, profesor y estudiante.</li> <li>- Que la institución ofrezca los servicios fundamentales de bienestar universitario en correspondencia a las exigencias legales y necesidades de los actores universitarios y qué estén explicitados en la Misión y objetivos institucionales. Especial atención deberá darse a la contratación de seguros de salud y de accidentes laborales para los miembros de la comunidad universitaria que lo requieran.</li> </ul>
i. La universidad desarrolla actividades y servicios generales orientados a la formación integral y al bienestar de los miembros de la comunidad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se demuestre que los servicios de bienestar universitario tienen la calidad y cobertura que justifique su existencia dentro del proceso de desarrollo integral de la comunicación universitaria.</li> <li>- Que los servicios de bienestar estudiantil incluyan actividades formativas y de desarrollo humano de diverso tipo, a los que tengan acceso los estudiantes sin distinción alguna.</li> <li>- Que sea verificable la satisfacción de los usuarios espacio de la oferta de servicios de bienestar universitario estacionamientos, zonas verdes,</li> </ul>

---

- 
- cafeterías, teléfonos, banca, transporte, salud, espacios deportivos, seguridad, comisariato, reconocimientos).
  - Que la Institución cuente con áreas y locales destinados a la recreación, educación física y deporte, debidamente adecuados y equipados.
  - Que la institución cuente con personal especializado y equipos necesarios para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria y proteger sus bienes e instalaciones físicas.
- 

*Fuente.* Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2003, págs. 18-22)

### **Función docencia**

Según el Consejo Nacional de Evaluación y acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2003, págs. 23-26) esta función presenta las siguientes características:

- La universidad tiene un cuerpo académico cualificado para sus propósitos, que se selecciona y promueve atendiendo las especificidades de cada programa o unidad académica, propiciando su mejoramiento permanente, profesional y humano.
- La universidad cuenta con servicios de apoyo, bibliotecas, talleres, laboratorios, equipos, reprografía, instalaciones para el desarrollo de sus funciones académicas, cuyas características corresponden al avance de la ciencia y la tecnología.
- La universidad orienta y responde a la demanda social a través de una oferta académica pertinente, renovada y actualizada que garantiza una sólida formación profesional, científica, técnica y humanista.
- La universidad capta estudiantes cualificados y los selecciona de acuerdo con los requisitos académicos establecidos por la Ley y definidos por la institución. El número de alumnos que ingresa está en relación con las capacidades de la institución, que aseguran las condiciones necesarias para que los alumnos que cumplan con los requisitos académicos exigidos culminen exitosamente su carrera.
- La universidad cumple los objetivos y metas en lo pedagógico: relación docente-alumno, índices de permanencia, egreso y titulación.

- La universidad prepara profesionales que tienen sólida formación científica, técnica, humanista y un alto compromiso social, reflejados en la legitimación y aceptación profesional de los graduados por parte de la sociedad.

### **Función investigación**

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2003, págs. 27-28) respecto a la función investigación presenta dos características que están vinculadas:

- La universidad tiene una organización adecuada para el desarrollo de la investigación, políticas definidas y líneas prioritarias de investigación coherentes con la misión de la universidad ecuatoriana, la misión institucional, los planes de organismos oficiales de ciencia y tecnología y las necesidades del desarrollo local y nacional.
- La universidad cuenta con personal especializado y cualificado para el desarrollo de la investigación multi inter y transdisciplinaria, con medios para obtener y difundir información, así como con equipos y laboratorios actualizados. Posee un sistema permanente de formación de investigadores y apoya la gestión de investigación en ciencia y tecnología.

### **Función vinculación con la colectividad**

Por otro lado tenemos la función vinculación con la colectividad que presenta cuatro características (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador , 2003, págs. 28-30):

- La universidad desarrolla con idoneidad actividades de preservación y difusión de la cultura, hace entrega efectiva de servicios educativos y se vincula con la colectividad atendiendo a la misión de la universidad ecuatoriana, la misión institucional y las necesidades del desarrollo nacional.

- La universidad y sus actores se desenvuelven en un ambiente donde prevalece como norma la educación y práctica de principios y valores éticos.
- La universidad mantiene una imagen positiva, reconocida por la sociedad por cuanto evidencia el cultivo y práctica de valores éticos por parte de todos sus actores e integridad en sus procedimientos y relaciones institucionales.
- La universidad alcanza sus propósitos y metas en un nivel apropiado y cuenta con las fortalezas para aprovechar las oportunidades que le permitan potenciar su efectividad institucional.

#### **2.3.4.2. Principios para lograr la calidad de la educación**

Van Der Berghe (2007) expresa que una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de participar continuamente. En cuanto a los principios y características fundamentales de la gestión de calidad, manifiesta que la implementación de un sistema de calidad en una organización educativa se fundamenta en los siguientes principios, aun cuando existen diferencias en cuanto a la importancia relativa de cada uno de ellos:

- Proceso orientado a la satisfacción de necesidades y expectativas de principales destinatarios.
- La mejora permanente de todo lo que la organización pretende alcanzar.
- La garantía de la calidad de procesos internos (implica creación de normas que define los procedimientos para alcanzarla y se garantiza el cumplimiento de los mismos).
- Orientación al proceso, una vez determinados todos los requisitos esenciales para la organización, la calidad final de un producto o servicio depende de todos los procesos precedentes.
- Prevenir en lugar de supervisar para lograr la calidad (planificación correcta, formación selectiva, comunicación eficaz)

Además agrega una serie de principios operativos que son los que marcan la diferencia en aquellas organizaciones que se inspiran en los principios de la gestión de la calidad y son:

- Compromiso y dirección del equipo directivo de una organización. El equipo directivo ejerce una fuerza impulsadora que debe transmitirse al resto de miembros.
- Es necesario el trabajo en equipo de forma eficaz e intencional.
- La calidad es tarea de todos.
- Centrarse en todos
- Supone la resolución sistemática de problemas.

#### **2.3.4.3. Factores que inciden en la calidad de la educación**

Bolaños citado por Alarcón (2013, págs. 56-57) considera algunos factores que inciden en la calidad de la educación:

- Los recursos que utilizan los profesores para la instrucción de los alumnos.
- El número de estudiantes asignados a cada profesor.
- La disponibilidad de libros de texto y de consulta, que en muchas pequeñas comunidades del país, no se cuenta con ellos.
- Los procesos y estrategias didácticas que utiliza el profesor en el aula.
- Las características personales del profesor, algunas de ellas en sentido positivo, muchas otras en contra del mejoramiento de la calidad educativa.
- Las condiciones materiales y sociales vinculadas al trabajo escolar que además son un factor importante y determinante en la imagen clara del producto final, el cual muchas veces, no coincide con lo que se esperaba.

Los factores que tienen una mayor incidencia en la calidad de la educación realizado por Cano (2008) de carácter bibliométrico son: profesorado, currículum, evaluación y organización.

#### **2.3.4.4. *Requisitos para lograr la calidad de la educación***

De la Orden (2009) indica que existen tres imperativos esenciales que debe poseer una Institución:

- Funcionalidad (satisfacción de necesidades exigidas por el entorno).
- Eficacia (alcanza los objetivos que se propone)
- Eficiencia (alcanza dichos objetivos con costos razonables)

Para Gómez y Macedo (2010, pág. 41) para que se constituya como una educación con calidad es necesario:

- Que tenga por finalidad, poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades del país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare el educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

#### **2.3.4.5. Dimensiones de la calidad de la educación**

Como se ha dicho, en la actualidad el concepto de calidad en educación se ha determinado de manera imprecisa, los autores coinciden en que es necesario identificar una serie de elementos o dimensiones que lo integran, discrepando en algunos de ellos.

A continuación se presentan las cinco dimensiones que están contempladas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007), a saber: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia; es necesario recordar que estas dimensiones constituyen un marco de referencia para la región latinoamericana.

#### **Equidad**

Debido a los distintos resultados obtenidos por las escuelas, se da cuenta de la poca uniformidad en ellas, gracias a las diferentes características contextuales en las que se desarrolla cada institución. De tal forma que el elemento de la equidad debe estar presente en cualquier sistema educativo que se considere de calidad, ya que debe brindar las oportunidades y recursos necesarios para atender de manera diferenciada a la diversidad de condiciones que lo componen. Por lo tanto, la equidad debe integrar en sí misma el principio de igualdad y el de diferenciación, de manera que el sistema brinde una educación ajustada a las necesidades individuales, que asegure que todas las personas tengan las mismas oportunidades.

De tal forma que se proponen tres niveles interrelacionados de equidad (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2007, pág. 56)

- Equidad de acceso. El Estado debe proporcionar escuelas suficientes y al alcance de todos los habitantes, de manera que se asegure no sólo el ingreso, sino la permanencia de los estudiantes. En este punto, el

objetivo de Latinoamérica consiste en eliminar las brechas entre los distintos niveles educativos.

- Equidad en los recursos y en la calidad de los procesos educativos. Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros.
- Equidad en los resultados de aprendizaje. Se pretende que todos los estudiantes alcancen resultados equiparables según su condición geográfica, económica y social, de manera que la educación no sea un reproductor de las condiciones originales de los estudiantes, sino un espacio de desarrollo y cambio.

### **Relevancia**

Es un componente esencial de los sistemas educativos que pretenden la calidad, refiriéndose al qué y al para qué de la educación, es decir, aquellas intenciones o principios que condicionan el funcionamiento y toma de decisiones del sistema en general.

Es en este sentido que las reformas educativas contemporáneas en Latinoamérica han tendido hacia la sustitución del término contenido por competencia, entendido como “aquellas habilidades vinculadas con el desempeño autónomo, el conocimiento aplicado y aplicable, el conocimiento en acción, y el conocimiento resultante del saber hacer y saber explicar lo que se hace” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2007, pág. 16)



## **Pertinencia**

En este sentido, se pretende lograr dicha significancia asegurando que la educación “debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los alumnos y de los diversos contextos sociales y culturales”. (2007, pág. 17)

De tal forma que es en la práctica pedagógica en donde la pertinencia cobra mayor importancia, siempre teniendo como centro de esta labor al alumno. Por lo que para lograr el objetivo de la pertinencia, es fundamental transformar la visión tradicional de las prácticas pedagógicas que se ha centrado en la homogeneidad, para llegar a la que atienda a la diversidad que se presenta en la actualidad.

López (2007) menciona que la pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen, por lo que permite considerar que la coherencia es la mejor forma de que las instituciones generen procesos proyectivos y de impacto. Así mismo, menciona que el marco de acción de las instituciones requiere de normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, de esa manera se establecen las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente lo que nos llama a la reflexión sobre el papel del individuo en los grupos sociales y su incidencia en la cultura.

## **Eficacia**

La eficacia no debe ser reducida al análisis de los resultados en el aprovechamiento de los alumnos en las materias del currículo, sino también debe incluir los aspectos de la gestión que permiten el alcance de los propósitos y la rendición de cuenta de los mismos, es decir, todo aquello que

influye en que los alumnos realmente aprendan lo que se supone que deben aprender. (García & Falcón, 2009)

La eficacia dentro de la educación se refiere a la capacidad del sistema de cumplir con los objetivos que le han sido asignados, incluye los aspectos de “cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real” (Schmelkes, 2001).

El componente de la eficacia corresponde de manera significativa con la orientación administrativa de la calidad, que juega de igual forma un papel sumamente importante junto con el resto de los elementos del concepto.

### **Eficiencia**

De manera tradicional este es el elemento que ha ocupado el lugar de mayor importancia, y se refiere “al óptimo empleo de los recursos para obtener mejores resultados” (Schmelkes, 2001, pág. 31), es decir, cuáles son los costos de lograr los objetivos planteados.

En este sentido, se considera que el fracaso escolar, considerado de manera habitual como fracaso del alumno, debe ser visto como fracaso del sistema, pues no es capaz de ofrecer un camino fluido que garantice la conclusión adecuada de los estudios.

#### **2.3.4.6. Enfoques de la calidad de la educación**

Según la Unesco (2001, pág. 44) define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámicos, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. Así mismo el concepto de calidad de la educación tiene distintos enfoques, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Calidad como prestigio-excelencia: cuantificada de acuerdo con el prestigio del que goce la institución académica, así como por su reconocimiento y que hace que se diferencie de las demás.
- Calidad en función de los recursos: tiene que ver con los recursos con que cuentan las instituciones, bien sean de carácter físico, económico o de capital humano. Se valora entonces de acuerdo con lo idóneo y moderno de la infraestructura y equipos, la cualificación y productividad de los profesores y el desempeño de sus estudiantes.
- Calidad como resultado. Depende netamente de los resultados que alcanzan los estudiantes, si son excelentes se dice que la institución es de calidad, la institución debe contribuir al éxito de sus egresados.
- Calidad como cambio (valor agregado). Otorgada acorde con la mayor o menor influencia que el centro educativo ejerza sobre la conducta de los alumnos.
- Calidad como perfección o mérito. Se da si la institución logra la perfección en el proceso y en el resultado de la educación.
- Calidad como conformidad de un programa con unos estándares previos mínimos de calidad con los procesos de acreditación. Que buscan asegurar y garantizar al estudiante que ha conseguido aprobar todo el plan de estudios junto con los requisitos mínimos que permitan su titulación.
- Calidad como relación valor-costos. Busca optimizar la relación precio/resultado analizando si con la misma cantidad de dinero se puede conseguir un mejor resultado. Se cuantifica por el retorno sobre la inversión.

#### **2.3.4.7. *Procesos de la calidad educación superior***

Los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe, presentan 17 dimensiones comunes que fueron ejes fundamentales para el análisis de la realidad de las Instituciones de Educación Superior de la región, y que fueron filtradas desde los informes nacionales; de ahí se destacan (Fernández, 2008, págs. 231-233):

- Filosofía, misión y visión institucional. Se considera que estas dimensiones deben ser coherentes, eficientes y consistentes con el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.
- Plan de desarrollo institucional. Se evalúa su pertinencia y coherencia, incluye la planificación de objetivos institucionales, el análisis del grado de viabilidad de los proyectos de mejoramiento, y la propuesta de objetivos, metas y programas de mediano plazo (entre 5 a 6 años).
- Normas internas y reglamentos. Se considera su coherencia interna, en tanto permiten avanzar responsablemente hacia el logro de las metas propuestas por la institución y/o programas.
- Carreras y programas académicos de grado y/o posgrado. Se analizan las instancias y mecanismos necesarios para diseñar, actualizar y desarrollar programas académicos de calidad, cuya vigencia y pertinencia respondan a las demandas y necesidades del contexto en el que la institución está inserta.
- Estructuras de gobierno. Se evalúan las estructuras necesarias para garantizar la operatividad de las actividades académicas y administrativas y los mecanismos internos apropiados para supervisar la aplicación de las normas.
- Actividades de investigación. Se analiza el desarrollo de políticas y acciones que promuevan el desarrollo y promoción de la investigación en la institución, en relación con el medio social y productivo tanto nacional como regional. En algunos casos, se consideran estas actividades como parte de la formación curricular, por lo que se evalúan como parte de los planes de estudio.
- Actividades de extensión o interacción social. Se analizan las políticas y acciones para fomentar la participación, el desarrollo local y la vinculación con el medio social en que se inserta la institución. En algunos casos, se consideran estas actividades como parte de la formación curricular, por lo cual se evalúan como parte de los planes de estudio.
- Personal académico. Es considerada si la planta de académicos es apropiada en cantidad, calidad y tiempo de dedicación, conforme a la naturaleza de cada programa y cada institución. También se evalúan

las políticas de formación docente, concursos e incentivos, en cuanto contribuyen a fortalecer la carrera docente.

- Recursos humanos administrativos y servicios técnicos de apoyo (personal no docente). Se analizan, al igual que con los docentes, si en cantidad y calidad los administrativos y el personal de apoyo son adecuados para la atención de las actividades cotidianas de la institución.
- Servicios de atención estudiantil. Se observa todas las acciones tendientes a orientar y apoyar el bienestar y la formación integral de los estudiantes. Incluye becas, comedores, servicios de salud, actividades deportivas y culturales, etc.
- Recursos físicos. Se analizan la infraestructura física (laboratorios, bibliotecas, equipamiento, etc.) y los recursos de aprendizaje, en tanto su pertinencia y suficiente para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, así como para la investigación y la extensión a la comunidad.
- Recursos financieros. Se considera el desarrollo de normas y acciones precisas sobre gestión, asignación y administración interna de recursos financieros, y sobre el seguimiento, control, estabilidad económica y viabilidad financiera de la institución en función de las actividades que realiza.
- Capacidad institucional de autorregulación. Se analiza la capacidad de realizar procesos de autoevaluación mediante los cuales se comprueben la capacidad para la autorregulación institucional y para la elaboración de planes de mejora.
- Comunicación y transparencia. Se atiende a las estrategias internas y externas de difusión y comunicación de actividades y propuestas de la institución y/o carrera.
- Cantidad de alumnos de grado y/o posgrado y tasa de graduación. Se considera la relación entre alumnos y los graduados por cohorte y por nivel (grado posgrado). En algunos casos se evalúa la relación entre ingresados y graduados, las tasas de repetición, de retención, de deserción, la demanda potencial, etc.

- Convenios de cooperación. Se considera el desarrollo de acciones de cooperación a nivel nacional e internacional, reflejados a través de convenios de cooperación, de la pertenencia a redes académicas de investigación, el intercambio académico, etc. Además se tienen en cuenta las acciones concretas que se desprenden de los mismos: intercambios bibliográficos, investigaciones, seminarios, congresos, publicaciones, entre otras.
- Capacidad de innovación e incorporación de nuevas tecnologías. Se evalúa el desarrollo de estrategias de innovación en las formas de gestión institucional administrativa y de conocimientos y la posibilidad de incorporar a la gestión y a los programas nuevas tecnologías.

### ***2.3.5. Gestión educativa estratégica***

Actualmente el reto es complejo ya que se requiere empezar a propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de los centros educativos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas humanas, para responder a las nuevas tareas y saber llevarlas a cabo en un contexto social diferente y cambiante. (Pérez, 2010) Por ello se trata de construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad.

Desde el punto de vista de Jiménez (2008, pág. 4), desde un enfoque organizacional, señala que la gestión educativa “es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir”.

### **2.3.5.1. Componentes de la gestión educativa estratégica**

La gestión educativa estratégica ha puesto componentes o modelos variados, como guía en estos procesos propone los siguientes:

- ✧ Pensamiento sistemático y estratégico. Trata sobre un proceso complejo que incluye al menos la observación, la comprensión, la prospectiva y la decisión. Se trata de pensar globalmente y actual localmente. El pensamiento estratégico consisten en saber qué debe o puede suceder, o sea tener una visión clara del futuro, a través de un reflexivo y estudiado proceso que analice la totalidad de la organización y no cada elemento individual de esta. **(Morel, Soleno, Alverto, & Montufar, 2006, pág. 105)**
- ✧ Liderazgo pedagógico. Conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en educación. El desafío de la gestión es mostrar los cambios que se van dando en el proceso y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.
  - Aprendizaje organizacional. Es un proceso mediante el cual los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación **(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, s.f., pág. 29)**. El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir e rehuir del aprendizaje.

### **2.3.5.2. Claves de la gestión educativa estratégica**

En un documento realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s.f., págs. 30-32) señala que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional deberían estar acorde a las siguientes funciones: analizar-sintetizar; anticipar, proyectar; concertar – asociar; decidir-desarrollar; comunicar-coordinar; liderar-animar; evaluar-reenfocar.

- Analizar-Sintetizar. El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones.
- Anticipar-Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados.
- Concertar-Asociar. Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.



- Decidir-Desarrollar. El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado.
- Comunicar-Coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.
- Liderar-animar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria.

Finalmente la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado
- Alta capacidad de concentración
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación
- Exploración permanente de las oportunidades
- Disciplina para el aprendizaje profundo
- Confianza en sí mismo
- Saber aprender (metaconocimiento)

- Saberes y prácticas de colaboración
- Capacidad de experimentar
- Gusto por el riesgo
- Sentido de la responsabilidad
- Compromiso e iniciativa
- Profesionalidad
- Voluntad de servicio

### ***2.3.6. Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador (CEAACES)***

El CEAACES es un organismo de derecho público, que tiene como finalidad esencial el mejoramiento de la calidad académica y de gestión de las instituciones de educación superior del país, a través de los procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación.

CEAACES es el único organismo público facultado por la Constitución Política de la República del Ecuador y la ley para conferir la acreditación como certificación oficial de que una institución, carrera, programa o unidad académica del Sistema Nacional de Educación Superior, tiene claridad en su misión y visión, objetivos de calidad en sus procesos académicos, eficiencia en su gestión, coherencia entre sus propósitos y recursos y dispone de mecanismos permanentes de evaluación, investigación y planteamiento que garanticen un desempeño sostenido de calidad de la institución acreditada. (Iñiguez & Villacrés, 2012, pág. 43)

Por otro lado es importante exponer la función que cumple la Comisión de Evaluación Interna dentro de la gestión interna de la institución de educación superior de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra (Granja, 2015, págs. 2-3):

- ◆ Coordinar y supervisar los procesos de autoevaluación y acreditación institucional, que permitan innovar, reajustar y fortalecer creativa y permanentemente la actividad académica y administrativa.
- ◆ Coordinar y supervisar los procesos de autoevaluación y acreditación por carreras, programas y otras evaluaciones específicas que decida el Consejo Directivo o las autoridades de la institución.
- ◆ Dirigir la formulación de los planes y políticas de los procesos de autoevaluación y acreditación, su ejecución y análisis de resultados para la mejora continua.
- ◆ Determinar y clarificar las dimensiones y criterios que servirán para evaluar o ponderar la calidad de la actividad académica y administrativa de la institución.
- ◆ Definir y evaluar los indicadores de calidad que han de aplicarse para el proceso de autoevaluación.
- ◆ Determinar las características, criterios e indicadores de calidad y los instrumentos que han de aplicarse en la evaluación externa por parte del SINAPUCE (Sistema Nacional Pontificia Universidad Católica del Ecuador) y el CEAACES.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de los planes y políticas institucionales, e informar al Consejo Directivo sobre los resultados.
- ◆ Informar, al inicio de cada año académico, al Consejo Directivo y a la comunidad universitaria sobre los resultados y recomendaciones derivadas de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.
- ◆ Informar a través del Prorector a la sociedad del norte del país y a su entorno, sobre el nivel de desempeño institucional de la PUCE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador) – SI (Sistema Nacional), a fin de garantizar su calidad.
- ◆ Las demás que determinen la Ley, el Estatuto y la reglamentación interna.

**a. Componentes del sistema de educación superior**

Iñiguez y Villacrés (2012, pág. 48) mencionan que el Sistema de Educación Superior tiene dos subsistemas:

- El de sus institutos superiores técnicos, tecnológicos, de arte y los conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, orientados al desarrollo de las habilidades y destrezas que permitan al estudiante potenciar al saber hacer.
- El de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, conforme a la LOES. Los niveles de formación de estas instituciones son de tercer y cuarto nivel.

La gestión administrativa es la administración en sí, es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación. (Duchi & Andrade, 2001)

Vistos los procesos administrativos de la educación desde esta óptica, queda aún por desmenuzar la administración aplicable a la compleja situación de la educación, considerada ésta como un sistema en el cual participan actores y situaciones diversas que caminan a la par del desarrollo social, económico, político, cultural e ideológico, en un contexto local, que en sí viene a constituir la escuela.

Para encaminar una gestión administrativa en instituciones educativas complejas, en las que se conjugan múltiples factores y actores, es necesario considerar (Duchi & Andrade, 2001, pág. 46):

- ✓ Intereses de los actores
- ✓ Mantenimiento del control de la institución
- ✓ Conflictos alrededor de la política, aspectos que hacen considerar a las escuelas como campos de lucha, que en cierta medida imposibilitan una gestión que responda a las demandas de las comunidades.

#### **2.3.6.1. *Modelo de evaluación institucional de la CEAACES***

El modelo de evaluación de la calidad en el ámbito educativo es propio y característico de la misma universidad, de acuerdo a su enfoque, del concepto de calidad, del objeto a evaluar y los resultados que se buscan alcanzar; en este sentido se tiene “tres perspectivas de la evaluación: la de describir la realidad, comprender la realidad o transformar la realidad” (Barba, 2004, pág. 8)

El contexto se torna cada vez más complejo y competitivo, con demandas sociales crecientes de eficiencia y transparencia de resultados, lo que lleva a las instituciones educativas a replantear su accionar y establecer modelos de calidad acordes a sus fines y características propias. (Barba, 2004, pág. 8)

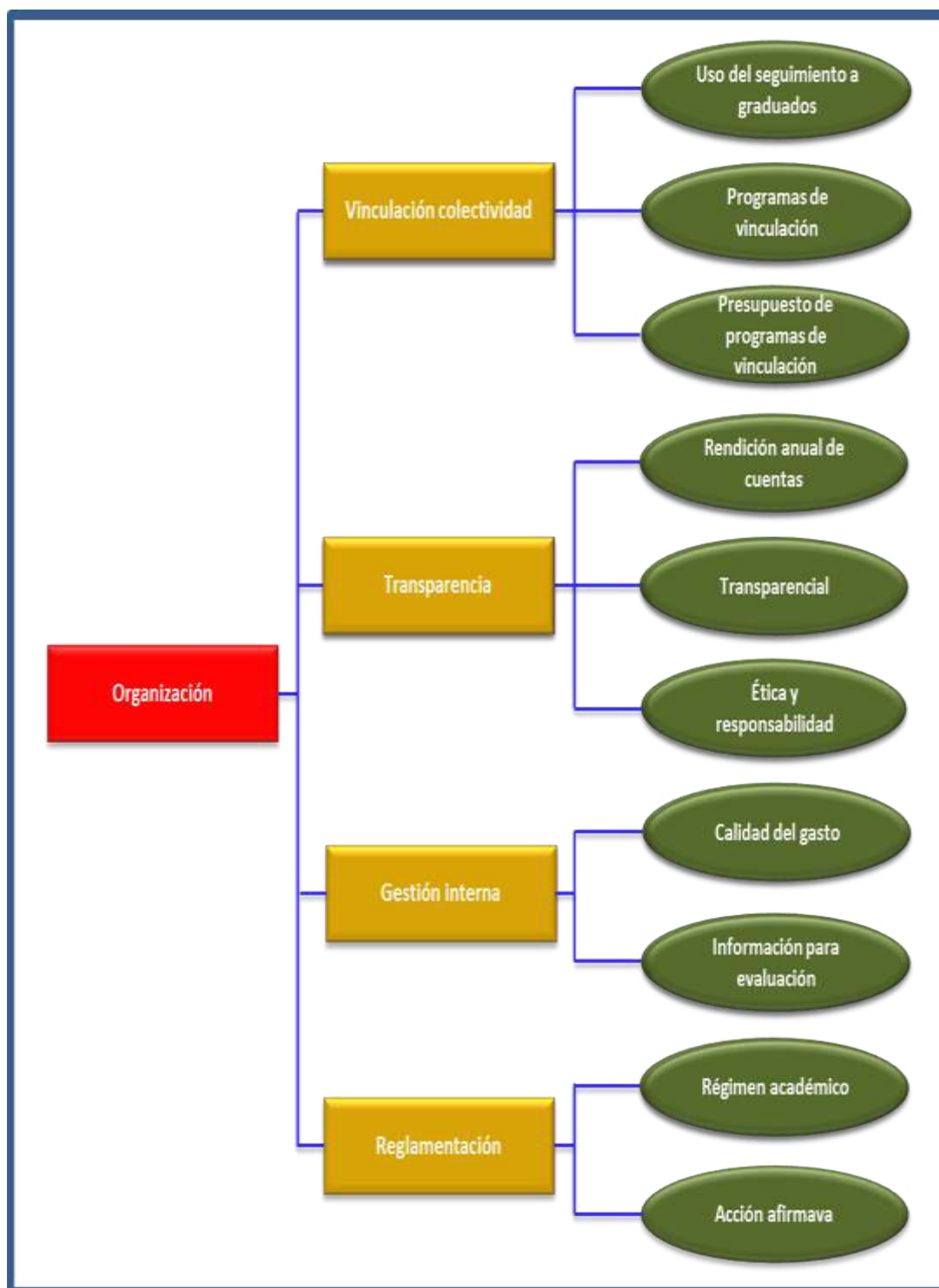
El modelo de evaluación institucional aborda a las instituciones de educación superior como una unidad académica estructurada y funcional, alrededor de los cinco criterios que sirven de soporte para la articulación de los procesos de docencia, la investigación y las actividades de vinculación. Estos criterios en la estructura de evaluación son (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior , 2014, págs. 5-6):

- Academia
- Eficiencia académica
- Investigación
- Organización
- Infraestructura

## **Criterios de evaluación**

- a. Academia. Alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia universitaria de calidad, tomando en cuenta que la comunidad docente universitaria debe constituirse en una verdadera comunidad científica, profesional y artística, con autoridad, reconocimiento, legitimidad, dedicación y debida protección en su medio.
- b. Eficiencia académica. Permite determinar las tasas de retención y eficiencia terminal que las instituciones de educación superior obtienen como resultado de las estrategias establecidas para sostener y acompañar a sus estudiantes durante todo el proceso educativo. Este criterio surge de la idea de que las instituciones educativas superiores son responsables por el acompañamiento de sus estudiantes desde las instancias de nivelación hasta después de haber culminado la totalidad de sus créditos y estén listos para iniciar con sus trabajos de titulación.
- c. Investigación. Permite establecer el nivel que las universidades y escuelas politécnicas del Sistema de Educación Superior han alcanzado en la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación científica, lo cual constituye una de sus principales actividades.
- d. Organización. el marco conceptual del presente modelo mira a la Institución de Educación Superior como un sistema que interactúa con la sociedad en general y dentro del cual se desarrollan las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones del Sistema de Educación Superior. Respecto a la interacción de las instituciones con la sociedad, los sub-criterios considerados evalúan en qué medida cumplen con la función de vinculación y cuán transparente es para la sociedad el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la IES.
- e. Infraestructura. Permite abordar las condiciones que ofrecen las instituciones de educación superior para la realización del trabajo académico. Este criterio está focalizado en la funcionalidad y características de las instalaciones y facilidades de los espacios

pedagógicos considerados como esenciales para apoyar a los docentes y estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.



**Figura 8. Subcriterio organización**

*Fuente.* Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2014, pág. 9)

### **2.3.6.2. *Métodos del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior***

#### **Análisis multicriterio**

Uno de los pilares de la evaluación de las IES desde el Mandato 14 ha sido el análisis multicriterio; evaluar el sistema de educación superior requiere tomar en cuenta de forma integral todos los aspectos que contemplan a la realidad universitaria ecuatoriana.

El análisis multicriterio se basa en la teoría de la decisión, desde siempre, tomar decisiones ha sido una ardua labor que ha llevado a filósofos, pensadores y científicos a pensar en desarrollar técnicas, métodos y formas lógicas de pensamiento que permitan escoger la opción óptima. Tomar decisiones se basa en comparar, clasificar y calificar, sea en atributos o en características, para acoger la mejor opción dada todas las posibilidades. (Figueira, Greco, & Ehrgott, 2005, pág. 11)

El análisis multicriterio ha sido desarrollado y fundamentado técnicamente a partir de su uso en decisiones en economía, en dinámica social y política, en optimización de recursos y del uso de energías renovables, entre otros.

Wierzbicki (2010) dice que una de las principales razones para utilizar el análisis multicriterio es que nos permite calificar opciones de una manera más objetiva.

Para el caso de la evaluación institucional el CEAACES decidió utilizar el modelo de análisis multicriterio como la metodología analítica para la toma de decisiones. El método se justifica en las siguientes consideraciones (Mateo, 2012):



- Permite investigar e integrar intereses y objetivos de múltiples actores dado que la entrada de información cualitativa y cuantitativa de cada actor se toma en cuenta en forma de criterios y factores de peso.
- Trata con la complejidad de la configuración de los múltiples actores proveyendo información resultante que es fácil de compartir con los actores del proceso. Esta facilidad radica en que los resultados son comparables entre sí y consistentes con los datos de entrada, que son los indicadores, a través de las funciones de utilidad; además que el formato de salida de los resultados medidos está dado en una escala de 0 a 100.
- Es bien conocido y aplicado como método de alternativas de valoración que incluye diferentes versiones de los métodos desarrollados e investigados del problema específico y de su contexto.
- Es un método que permite la objetividad y la inclusión de diferentes percepciones e intereses de los actores sin mayor consumo de energía y costo intensivos.

Por tanto, esta metodología permite tomar en cuenta los pros y los contras de todos los aspectos de la realidad universitaria ecuatoriana, que ahora considera a la educación superior como un bien público trascendental, con los propósitos y exigencias de la sociedad (Hardle & Simar, 2012). La inclusión de este aspecto permite definir una estructura de evaluación completa, articulada alrededor de un eje fundamental: la calidad como el cumplimiento de estándares mínimos y sintetizados bajo el entorno de aprendizaje.

### **Método de análisis directo para la clasificación de las IES**

Con base en la calificación final, las IES son categorizadas tomando en cuenta niveles mínimos de desempeño para cada categoría. La elección de estos umbrales de desempeño puede responder a consideraciones de carácter normativo, la elección puede también ser resultado del uso de la información proveniente de la distribución empírica de la calificación final de las IES a través del uso de estadísticos, especialmente de tendencia central y dispersión, o puede responder a ambas consideraciones técnicas. (Consejo

de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior , 2014)

### **2.3.6.3. *La calidad de las instituciones de educación superior***

El mejoramiento de la calidad es fundamentalmente una necesidad insoslayable en los momentos actuales. El eficiente manejo de los recursos y los esfuerzos y acciones necesarias para concretar los propósitos de la institución. Desde esta misma perspectiva, también es necesario considerar la importancia que tiene en la calidad de la educación superior la participación de los distintos actores sociales en los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de sus haceres. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador , 2003)

De esta manera, se asegura mayor pertinencia y rigor en la oferta de servicios, y por tanto una educación más significativa, mejor correspondencia con el mercado laboral y más elevada capacidad de contribución al desarrollo del país con enfoque humano.

La calidad del trabajo universitario implica capacidad concreta para incidir en los cambios que requiere la sociedad actual, para hacerla más productiva, equitativa, justa y solidaria. El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2003, págs. 11-12) clasifica la calidad de las instituciones de educación superior en cuatro, los cuales se desarrollarán a continuación:

#### ***a. La calidad en la formación de profesionales***

Se requieren propuestas innovadoras, flexibles y dinámicas para la formación profesional y pos profesional, en correspondencia con las demandas del desarrollo nacional, que permitan vincular de manera efectiva la docencia, la investigación y la interacción social: articular coherentemente los niveles de formación (básica, profesional y pos profesional); integrar la formación científico-técnica y la formación humanística, propiciando el cultivo de valores

éticos como la honestidad, responsabilidad, equidad y solidaridad tan necesarios en este momento en nuestra sociedad.

La solvencia de la Universidad Ecuatoriana implica que los docentes de las instituciones sean profesionales de elevada calidad profesional y humana, capaces de participar con idoneidad y compromiso social en el diseño, planificación, ejecución y evaluación curriculares, como tareas estrechamente articuladas a la visión y misión institucionales y a los requerimientos del entorno, puesto que el currículo como propuesta de formación de profesionales define, en esencia, la vinculación de la universidad con la sociedad.

También es importante contar con la infraestructura apropiada en cuanto a espacios físicos, laboratorios, talleres, acceso a información, entre otros servicios.

#### ***b. Calidad en la investigación***

Las instituciones de educación superior deben elaborar programas de investigación, en las que se fijen las líneas prioritarias que va a ejecutar a través de los institutos, centros y/o departamentos de investigación de sus unidades académicas.

Es necesario promover procesos de colaboración científica entre universidades, centros de investigación, gobierno nacional, gobiernos locales y sector productivo, para organizar adecuadamente los esfuerzos que permitan desarrollar la investigación básica, aplicada y tecnológica. Es igualmente necesaria la infraestructura física adecuada a los tipos de investigación en los que se especialicen las instituciones de educación superior, así como servicios de información y documentación. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador , 2003, pág. 10)

Esta actividad también requiere de la asignación de recursos económicos, administrados por procedimientos transparentes, que propicien la excelencia científica y tecnológica, y la obtención de resultados que impacten en el entorno social, económico y cultural.

***c. Calidad en las actividades de vinculación con la colectividad***

Las instituciones de educación superior deben coadyuvar mediante distintas acciones a la preservación, difusión y enriquecimiento de nuestra cultura, y se constituyen en el espacio idóneo para el análisis y el debate de los graves problemas nacionales, con la finalidad de orientar la opinión pública y contribuir en el planteamiento de soluciones alternativas que beneficien a las mayorías.

***d. Calidad en la administración y gestión universitaria***

En el proceso administrativo de las universidades son fundamentales el planteamiento, el tipo de organización y dirección de estas instituciones. La estructura organizacional debe posibilitar fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa, en las decisiones inherentes a los haceres académicos y administrativos, evitando la centralización, burocratización, concentración de poder y funciones, o su dispersión. Este complejo proceso administrativo de las instituciones universitarias debe, al igual que los procesos académicos, ser objeto de seguimiento y evaluación permanentes para mejorar su calidad sostenidamente.

***2.3.7. Sistema de admisión en Ecuador***

Según el portal Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (2015) actualmente el ingreso a las Instituciones de Educación Superior se cumple con los siguientes pasos: inscripción al Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, rendición del Examen Nacional para la Educación Superior, postulación, asignación de cupo y nivelación, antes de ingresar al primer nivel de la carrera elegida. Con la unificación, los aspirantes tendrán que inscribirse

y rendir el examen unificado, luego de cumplir un mínimo. Además de la nota del examen unificado, que ponderará predominantemente las habilidades y razonamiento de los aspirantes, las universidades podrán incluir otros parámetros para el acceso a las carreras como entrevistas, audiciones, ensayos, entre otros. Para asegurar la transparencia del mecanismo la SENESCYT regulará los mismos, buscando preservar los principios de meritocracia e igualdad de oportunidades.

Con ambos elementos, la nota del examen unificado y los procesos de admisión de cada universidad, el aspirante podrá postular a las carreras de su elección y se procede a la asignación de los cupos en cada universidad. La nivelación de carrera pasa a ser opcional y queda a potestad de la universidad decidir si la imparte o no. Este proceso fue implementado en el segundo quimestre del año lectivo 2016-2017 es decir para el ingreso a las universidades en abril-mayo 2017.

En una publicación realizada en el periódico Expreso.ec (2015) el sistema, que rige desde hace tres años, establece la aplicación de una prueba de aptitudes a los aspirantes, de cuyo puntaje obtenido depende que el interesado pueda acceder o no a un cupo en la carrera e institución donde desea estudiar. La prueba no es obligatoria para quienes desean estudiar en un centro privado. Cada año hay dos ediciones. Las organiza y ejecuta la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), a través del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA).

El proceso dura alrededor de seis meses y está dividido en varias fases que incluyen el registro e inscripción, la asignación de lugares para rendir el test, su aplicación, la entrega de resultados y las etapas de postulación y repostulación. Culminará con la asignación de cupos a los aspirantes para los cursos de nivelación o directamente para el inicio de carrera, en abril o mayo próximos.

Por otro lado la asignación de los cupos para las carreras se distribuyen de forma descendente desde el puntaje más alto hacia abajo tomando en cuenta

los siguientes parámetros (Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, s.f., págs. 2-3):

- Puntaje obtenido en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES)
- Cupos ofertados por las Instituciones de Educación Superior (IES)
- Orden de prioridad de las carreras seleccionadas libremente por cada postulante

El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión no incluye la totalidad de la oferta para el acceso a la Educación Superior, ya que sólo cubre los cupos reportados por las instituciones públicas. Por otro lado, podemos considerar una parte de la oferta cubierta por universidades en el extranjero que se destina a los estudiantes con las calificaciones más altas, el Grupo de Alto Rendimiento. El 52% de estos estudiantes están ya colocados fuera del país (s.f., pág. 4).

### ***2.3.8. Casos de universidades y sus extensiones***

#### ***2.3.8.1. Pontificia Universidad Católica de Chile***

La Pontificia Universidad Católica de Chile se encuentra compuesta por 18 Facultades que abarcan las distintas áreas del saber, formando un abanico diverso de programas de pregrado, postgrado, postítulo y educación continua que son ofrecidos año a año a los postulantes.

Las autoridades se encuentran lideradas por el Gran Canciller y su Vice Gran Canciller e integradas por el Rector, Ignacio Sánchez; el Prorector, Guillermo Marshall.

La Universidad Católica se encuentra emplazada en cuatro campus en Santiago y una sede en la ciudad de Villarrica, al sur de Chile.

- **Casa Central:** Av. Alameda 340, Santiago
- **Campus Lo Contador:** El Comendador 1916, Providencia
- **Campus Oriente:** Av. Jaime Guzmán Errázuriz 3300, Providencia
- **Campus San Joaquín:** Av. Vicuña Mackenna 4860, Macul
- **Campus Villarrica:** Bernardo O'Higgins 501, Villarrica

La Sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica de Chile está ubicada en la ciudad de Villarrica, Región de la Araucanía, distante a 750 km. aproximadamente de Santiago. Es una ciudad con 45.531 habitantes a 227 metros de altitud y tiene una superficie de 1291 km<sup>2</sup>, considerando las áreas urbana y rural.

En el año 1936 fue fundada como Escuela Normal en San José de la Mariquina, el año 1953 se transforma en una institución dependiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Pontificia Universidad Católica de Chile y en 1968, pasa a ser Sede Regional Universitaria.

La Sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica de Chile tiene asiento en un moderno edificio de reciente construcción, inaugurado en 1999. Con amplias salas de clases, sala de usos múltiples y audiovisuales, oficinas y salas de reuniones para profesores y administrativos, un museo etnográfico mapuche y una capilla. (We tripantu, Tranfkintu), entre otras.

En recursos de apoyo a la docencia se cuenta con (Pontificia Universidad Católica de Chile, s.f., págs. 2-10):

**Centro de Desarrollo Local:** Edificio de tres pisos que cuenta con una sala de capacitación para 45 personas, oficinas para académicos, salas de reuniones y una planta libre con puestos de trabajo para profesionales y estudiantes de pre y postgrado que realizan investigaciones y participan en proyectos de desarrollo.

**Biblioteca Especializada en Educación:** Atiende a las Unidades Académicas de Educación General Básica con Mención en: Castellano,

Ciencias Naturales, Educación Física, Matemáticas, Ciencias Sociales, Educación Musical e Inglés y Educación Parvularia.

**Librería UC:** Es la sexta Librería UC y la única ubicada fuera de Santiago inaugurada recién en año 2013, funcionando en la planta baja del edificio universitario. Dependiente de Ediciones UC - Casa Central.

**Museo:** EL Museo Leandro Penschulef, se encuentra en el subsuelo de las dependencias de la Sede, presenta una exposición de colecciones en: textiles, cerámicos, líticos, cestería, madera, platería. También se encuentran materiales educativos con el fin de generar una comunicación y difusión de la cultura mapuche con el entorno regional, nacional e internacional.

**Sala Crisol (computación):** Está implementada con doce computadores conectados a Internet. El sistema de matrícula, registró académico, beneficios estudiantiles están habilitados en una red de datos directamente comunicados con la Pontificia Universidad Católica de Santiago.

**Laboratorio de Ciencias Naturales:** Con capacidad para 35 alumnos, equipado con recursos necesarios para la formación básica en biología, química y física y en la enseñanza, en el sector de conocimiento del medio natural del currículo de la Educación General Básica.

**Gimnasio:** Ubicado en calle Anfión Muñoz 205 en Villarrica, con 1.023 m<sup>2</sup> en los cuales se desarrollan actividades deportivas bajo techo, tanto recreativas como aquellas que componen el currículum de formación del profesor.

**Laboratorio de idiomas:** El laboratorio de idiomas se encuentra en el segundo piso del gimnasio, equipado con butacas y panel de trabajo para audio y práctica oral con capacidad para 25 alumnos.

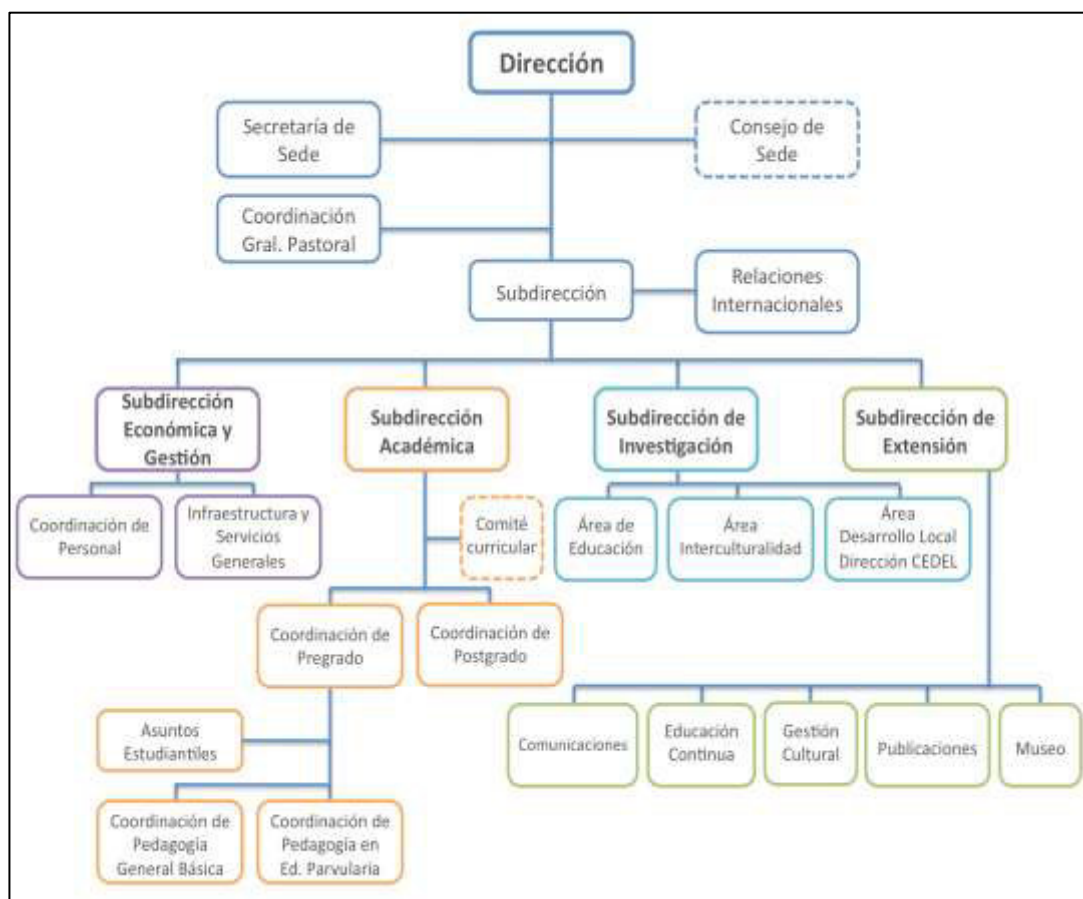
**Residencias Universitarias:** El Campus cuenta con 10 residencias estudiantiles, destinados a estudiantes (damas y varones) que provienen de



distintas regiones del país. Para ello los alumnos deben postular a una beca especial de residencia que ofrece este Campus.

**Departamento de Profesores:** La universidad tiene dos casas de hospedaje destinadas a profesores visitantes, investigadores, invitados, etc.

### Organigrama de la Sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica de Chile



**Figura 9. Organigrama Sede Villarrica**

Fuente. Pontificia Universidad Católica de Chile (s.f.)

#### 2.3.8.2. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

La Universidad Nacional de Educación a Distancia es la mayor universidad de España, con más de 250.000 estudiantes que cursan sus titulaciones oficiales (27 grados, 65 másteres universitarios, 18 programas de doctorado) o sus más de 600 cursos de formación permanente; desde la sede central y desde

los centros asociados. La UNED cuenta con centros asociados tanto en el extranjero como en todas las provincias de España.

Los Centros Asociados son unidades de la estructura académica de la UNED y están implantados en toda España. Su función, dentro de la organización específica de esta Universidad es ofrecer a los estudiantes los servicios necesarios para el desarrollo de gran parte de su vida académica. Cuentan para ello con su propia estructura académica y administrativa, dependiente de la Sede Central de la Universidad.

La adscripción de los estudiantes a los Centros Asociados se habrá de formalizar en el momento de efectuar la matrícula. El alumno podrá optar por el Centro Asociado que más cómodo le resulte por su lugar de residencia, o por cualquier otra circunstancia. La única salvedad es que el centro escogido debe impartir la carrera en la que se matricula si se desea asistir a las tutorías. Estos los detallamos a continuación:

### **Centros asociados en el extranjero**

- Centro de la UNED en Bata
- Centro de la UNED en Berna
- Centro de la UNED en Bruselas
- Centro de la UNED en Buenos Aires
- Centro de la UNED en Caracas
- Centro de la UNED en Berlín (Munich / Frankfurt)
- Centro de la UNED en Lima
- Centro de la UNED en Londres
- Centro de la UNED en Malabo
- Centro de la UNED en México
- Centro de la UNED en París
- Centro de la UNED en Sao Paulo

### **Centros que funcionan únicamente a efectos de examen**

- Centro de Examen de la UNED en Nueva York
- Centro de Examen de la UNED en Roma
- Centro de Examen de la UNED en Bogotá
- Centro de Examen de la UNED en Santiago de Chile

Actualmente los Centros de Europa y América se mantienen en virtud del Convenio suscrito con la Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

### **Catálogo de servicios**

- **Actividades Culturales:** el Centro Asociado podrá organizar diferentes actividades culturales o formativas, como conferencias, seminarios, cursos.
- **Prácticas de laboratorio:** las prácticas de las asignaturas de carácter experimental y (en los centros que impartan las carreras correspondientes) se realizarán en los Centros Asociados, bien en los locales del mismo o en los de otras instituciones con las que el centro haya establecido acuerdos de colaboración en este sentido.
- **Material didáctico:** en la mayor parte de los Centros Asociados el alumno podrá adquirir el material didáctico recomendado para la preparación de las asignaturas.
- **Pruebas presenciales:** Se realizarán en los lugares que a tal efecto dispongan los centros. Cuando el número de estudiantes adscritos así lo aconseje, el centro podrá disponer de otros locales distintos a los suyos propios.

Los estudiantes deben realizar los exámenes en el Centro Asociado al que están adscritos. Excepcionalmente, cuando un alumno se viera obligado a abandonar su lugar de residencia durante las fechas de examen, podrá solicitar autorización por escrito al Director del Centro Asociado donde quiera examinarse, indicando las asignaturas a las que desea presentarse en la convocatoria, acreditando estar matriculado

de dichas asignaturas. La no contestación por parte del Centro Asociado conlleva la autorización automática para la realización de los exámenes.

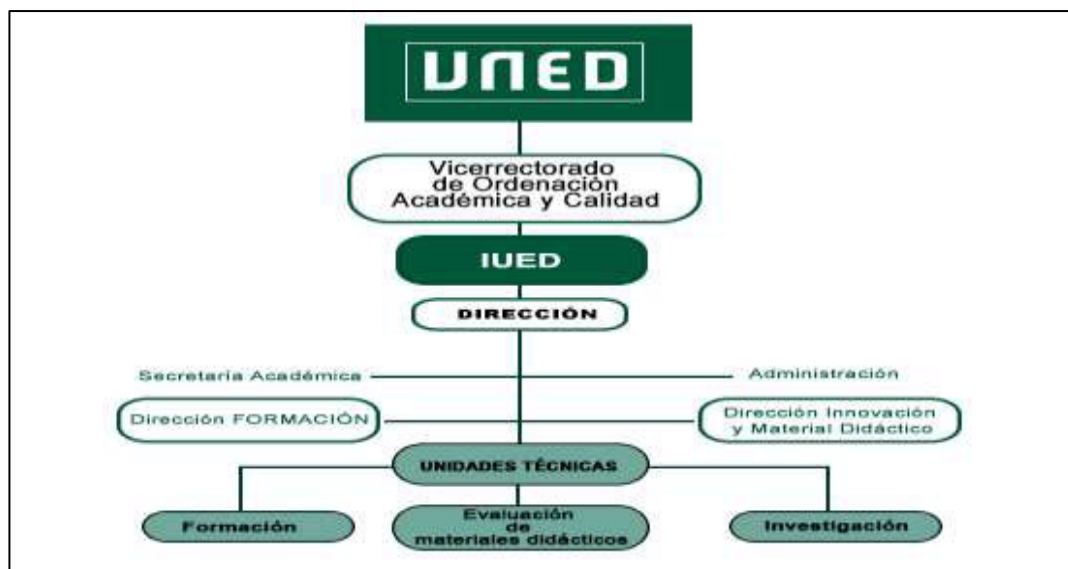
- **Biblioteca y mediateca:** donde los estudiantes podrán consultar bibliografía y la producción audiovisual de la UNED.
- **Videoconferencias y Televisión Educativa:** todos los Centros pueden ofrecer la posibilidad de asistir y participar en sesiones de videoconferencia con otros centros y la Sede Central. Asimismo, todos ellos ofrecerán las emisiones de Televisión Educativa de la UNED.
- **Matrícula:** se formalizará a través de Internet. Los estudiantes podrán dirigirse a los Centros Asociados para recibir ayuda en el procedimiento de matriculación.
- **Órganos de gobierno:** el alumno podrá participar en los órganos de gobierno de su Centro Asociado, así como en las elecciones para la representación estudiantil en los órganos colegiados de la Universidad, incluido el Claustro.

### **Organigrama de la Universidad Nacional de Educación a Distancia**

- Vicerrectorado de Centros Asociados
- Vicerrectorado Adjunto de Coordinación de Centros Asociados
- Vicerrectorado Adjunto de Extensión Universitaria y Cursos de Verano
- Vicegerencia de Centros Asociados y Atención al Estudiante

### **Servicio de Gestión y Análisis Económico de Centros Asociados**

- Negociado de Cursos de Verano
- Negociado de Extensión Universitaria
- Sección de Gestión Económica de Centros Asociados
- Negociado de Cultura
- Negociado de Deportes



**Figura 10. Organigrama de la Universidad Nacional de Educación a Distancia**

*Fuente.* Portal web de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (s.f.)

## 2.4. Glosario de términos

- Administración estratégica: Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso. El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.
- Administración: es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas; cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativos, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.
- Calidad de la educación. Característica de los centros educativos que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo, maximizando la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.
- Eficiencia. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- Eficacia. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- Extensiones universitarias: son unidades académico – administrativas dependientes de la sede matriz u otras sedes de las universidades y escuelas politécnicas, las cuales podrán tener desconcentración en la gestión administrativa y financiera, con respecto a la sede de la cual dependan.

- **Gestión administrativa:** Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Gestión de calidad:** es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.
- **Gestión:** está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.
- **Índice de gestión:** Son unidades de medida gerencial que permite evaluar el nivel de desempeño de una organización frente a sus objetivos, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre los objetivos planeados y los resultados logrados. Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.
- **Patrimonio.** Conjunto de bienes propios de una persona o de una institución, susceptibles de estimación económica.

- Planificación Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.
- Presupuesto. es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.
- Transparencia: es sinónimo de confianza y libertad entre las diferentes dependencias gubernamentales y la sociedad, con el único propósito de hacer valer el derecho de acceso a la información. Es también una característica peculiar que abre los esquemas de organizaciones políticas y burocráticas al escrutinio público mediante medios de difusión que sean accesible para la mayoría de la población. Es una necesidad constante de la sociedad por conocer las reglas, normas y procedimientos de los funcionarios en sus diferentes cargos.



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación se centró en un enfoque cualitativo porque utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

El diseño de la investigación es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El tipo de la investigación es descriptivo - propositivo porque su objetivo principal es la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión para terminar en una propuesta que ayude a mejorar la gestión administrativa en las extensiones universitarias.

### **3.2. Población de estudio**

#### **Población**

Para la presente investigación se tomó en cuenta las universidades públicas de la provincia de Manabí.

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
  - o Chone
    - Carrera Ingeniería en Sistemas
    - Carrera Ingeniería Civil
    - Carrera Ingeniería Eléctrica
    - Carrera Ingeniería Agropecuaria
    - Carrera Contabilidad y Auditoría
    - Carrera Enfermería
    - Carrera Terapia de Lenguaje

- Carrera Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional
- Ciencia de la Educación Mención Inglés
- Ciencias de la Educación Mención Físico Matemáticas
  
- Bahía de Caráquez
  - Carrera Ingeniería en Marketing
  - Carrera Hotelería
  - Carrera Turismo
  - Carrera Enfermería
  - Carrera Contabilidad Pública y Auditoría
  - Carrera Ingeniería en Sistemas
  
- El Carmen
  - Carrera Ingeniería Agropecuaria.
  - Carrera Ingeniería en Sistemas.
  - Carrera Contabilidad Pública y Auditoría
  - Carrera Educación Primaria
  
- Universidad Técnica Manabí
  - Chone (Facultad Zootecnia)
    - Carrera Ingeniería Zootécnicas
    - Carrera Ingeniería de Industrias Agropecuarias
  
  - Santa Ana
    - Facultad de Ingeniería Agronómica
    - Facultad Ingeniería Agrícola
    - Facultad de Ciencias Veterinarias
  
  - Sucre (Sede)
    - Escuela de Ingeniería en Acuicultura y Pesquerías.

Para obtener la información se estructuró los informantes de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>Expertos</b>
Funcionarios responsables de la Educación Superior en el Ecuador Manabí
<b>Autoridades</b>
Autoridades académicas – administrativas de las universidades y extensiones mencionadas

### **3.3. Tamaño y composición de la muestra**

#### Muestra

La muestra de los informantes del estudio estuvo dado por criterios de conveniencia. Es decir, se usó una muestra no probabilística.

Las personas con las que se trabajó para la recolección de datos fueron:

- Coordinadora Zonal del SENESCYT
- 01 Miembro del Consejo de Educación Superior (CES)
- 01 Miembro del departamento de planeación de la Universidad Técnica de Manabí extensión Chone
- Presidente de la Comisión de Evaluación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Bahía de Caráquez
- Presidente de la Comisión de Evaluación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Chone
- Decano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Chone
- Decana de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión El Carmen
- Ex Decano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Chone

### **3.4. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista: Es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guion previo. Se realiza con el fin de conocer la información de la persona, su experiencia o conocimientos.
- Observación: es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente.
- Análisis documental: es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

#### **3.4.2. Instrumentos de recolección de información**

Dentro de los instrumentos se usaron los siguientes:

- Cuestionario: es un documento el cual consiste en formular preguntas abiertas, de tal manera que exista la posibilidad de realizar repreguntas.
- Guía de observación: es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

- Guía de análisis documental: es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo

### **3.4.3. Descripción del instrumento utilizado**

En total fueron tres instrumentos los utilizados:

La guía de análisis documental: dividida en los documentos más importantes que se revisaron como el PEDI, POA e informes de autoevaluación de las universidades en estudio. Los ítems para el PEDI, POA e informes de autoevaluación se dividieron de la siguiente manera:

	<b>PEDI</b>	<b>POA</b>	<b>INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN</b>
Planificación	5	4	
Dirección	2	3	1
Control			5
Organización			5

Un segundo instrumento fue la guía de observación que consistió en diez ítems los cuales fueron útiles para contrastar con las entrevistas que se estaban realizando.

Finalmente se aplicaron entrevistas a autoridades y funcionarios. La entrevista a autoridades tuvo 14 preguntas, a los funcionarios 12 preguntas.

**3.4.4. Validez***Cuadro 15:* **Validación de los instrumentos por los expertos**

Nº	Expertos
<b>1</b>	Dr. Oswaldo Vásquez Cerna
<b>2</b>	Dr. Wilder Ramos Palacios
<i>Fuente.</i> Elaboración propia	

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**



## **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### ***4.1.1. Análisis e interpretación***

#### **Análisis administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

La Universidad Laica Eloy Alfaro señala como su propósito fundamental, el mejorar los niveles de calidad académica, para atender de manera eficiente las demandas sociales de la región y del país. Para esto fue necesario partir de la formulación, implementación y seguimiento de un plan de fortalecimiento, convirtiéndose en una prioridad la instauración de políticas de mejora continua, dentro de la gestión de toda la institución.

La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, creada mediante Ley No. 10 publicada en el Registro Oficial No. 313 de noviembre de 1985, es una institución de Educación Superior, con personería jurídica de derecho público sin fines de lucro, de carácter laico, autónoma, democrática, pluralista, crítica y científica.

Tiene su sede en Manta, una de las cinco principales ciudades del Ecuador. La universidad fundamentalmente sirve a la juventud de la tercera provincia del Ecuador que tiene una población que supera el millón doscientos mil habitantes.

Cuenta además con campus universitarios para sus tres extensiones en la provincia de Manabí: Chone, Bahía de Caráquez y El Carmen.

El 27 de noviembre de 2013, recibió el informe de evaluación del CEAACES, ubicando a la Universidad Laica Eloy Alfaro, en la categoría “D”.

### ***a. Planificación***

El criterio de organización considera subcriterios e indicadores como planificación institucional, ética institucional y gestión de la calidad; entre los que se evalúan la planificación estratégica, planificación operativa, la rendición de cuentas, la ética, las políticas y procedimientos, los sistemas de información, la oferta académica y la información para la evaluación.

La universidad cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) que responde a su misión y visión. Adicionalmente existe una planificación operativa anual, que plantea objetivos inmediatos con un conjunto de acciones medibles, enmarcadas en los procesos relacionados con la investigación, la academia y la vinculación.

Los resultados de la evaluación del desempeño docente, de manera aislada guían la toma de decisiones en cada facultad o carrera, situación que no se vincula con una planificación institucional de capacitación docente. Además, no se evidencia la existencia de resoluciones de la instancia correspondiente en lo referente a estímulos y/o sanciones derivadas de la aplicación de este proceso evaluativo.

Los docentes a tiempo completo tienen una remuneración promedio mensual de \$2040,01, en tanto que los profesores a medio tiempo perciben en promedio \$25,18 por hora clase; es preciso acotar que la Institución Educativa Superior (IES), con el afán de garantizar remuneraciones competitivas, realizó esfuerzos económicos a nivel del presupuesto para incrementar las remuneraciones a la planta docente titular; sin embargo, existen brechas entre los sueldos que percibe esta categoría de docentes en comparación con los no titulares; además las dificultades en la planificación académica – administrativa provocaron varios meses de retraso en el pago de las remuneraciones de los profesores contratados.

Hay una adecuada articulación entre la planificación estratégica institucional y el plan de investigación; las líneas de investigación están debidamente

definidas; alineadas con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y las tensiones zonales, lo que condiciona la existencia de investigación científica pertinente desde el sílabo. Estas líneas han sido redefinidas considerando los dominios del conocimiento, lo que constituye un elemento estratégico en función de la sostenibilidad de la ciencia.

Cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad al mostrar su orgánico funcional, normativa vigente, planificación estratégica y planificación operativa.

La planificación operativa anual no muestra evidencia de su cumplimiento lo que limita la ejecución, seguimiento y cierre del proyecto planificados. Actualmente se diseña un plan estratégico de tecnologías de Información basado en un marco de referencia COBIT 5.0 que permitirá medir la madurez de las TI en la institución, lo que garantizará la seguridad, disponibilidad e integridad de la información institucional mediante soluciones tecnológicas mejorando el control de acceso y protección de la misma a lo largo de su ciclo de vida.

Finalmente podemos decir que a pesar que la universidad cuenta con un documento PEDI 2013-2015 y con nuevos responsables de departamentos y autoridades, cuya predisposición es percibida como muy positiva, ya que están fortaleciendo los procesos de la institución, no se ha podido evidenciar información relevante que permita sustentar la participación de la comunidad universitaria en la generación, ejecución y monitoreo de avances de la planificación; además, éste no contempla resultados ni el uso eficiente de recursos y no presenta respaldo financiero, así mismo, no se pudo evidenciar la articulación del PEDI con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, plan zonal y local. No se evidencian mecanismos efectivos que permitan su difusión a toda la comunidad universitaria. Cabe recalcar, que se ha percibido que existe una prospectiva de mejoramiento en cuanto a la construcción, y socialización del PEDI 2016-2020 que está articulado con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, plan zonal y local y que servirá para el siguiente proceso de evaluación.

La institución cuenta con la planificación operativa de los períodos 2014 y 2015 que tiene como base el PEDI 2013-2015, no obstante, no se evidencia un informe de cumplimiento de Plan Operativo Anual (POA) 2014 y el POA 2015 no muestra resolución de aprobación por parte del Órgano Colegiado Académico Superior (OCAS).

Además, según la información proporcionada por las carreras analizadas, se pudo constatar que la asignación de recursos no ha sido adecuada, debido a que la dirección de planeamiento, administrativo y financiero, realiza los ajustes presupuestarios sin considerar los criterios de las extensiones. Se deja constancia que para el año 2016 si se evidencia una mejor organización en cuanto a la construcción, socialización y monitorización del POA institucional y de carreras.

#### ***b. Organización***

Se están generando procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad académica, que están siendo aplicados en toda la institución. Se han automatizado ciertos procesos académicos y administrativos; también se ha planificado la integración de todos los procesos en un sistema de gestión de calidad integral, con la finalidad de que garantice la disponibilidad de información suficiente, exacta, oportuna y asequible para la comunidad universitaria, y permita la toma de decisiones adecuadas. Finalmente, la oferta académica de la institución responde a su misión y visión, considerando el principio de pertinencia, en función de las necesidades del mercado ocupacional nacional o regional, vinculado con los planes de desarrollo nacional, zonal y local.

Por otro lado la institución, no cuenta con un sistema integrado de información, por lo tanto, no garantiza la disponibilidad de la información mínima de acuerdo al estándar establecido, dificultando la toma de decisiones en todos los estamentos.

La Universidad Laica Eloy Alfaro reporta un promedio total de 1185 docentes que laboraron en el período de análisis, de este total el 62,53% tiene la categoría de titular. El contar con un 67% de los docentes con grado académico de maestría o especialidad médica u odontológica es una tendencia reconocida por los estudiantes, en el proceso de mejora de la calidad de la docencia, la cual se complementa con el apoyo institucional mediante becas, licencias, que se le brinda a 124 profesores que han iniciado estudios doctorales (103) y de maestría (21), esto a su vez permitirá que en mediano plazo se incremente la cantidad de *PhD*. que actualmente son 47, de los cuales 42 tienen dedicación a tiempo completo.

También existe una débil organización y articulación de los procesos académicos, tanto desde el aspecto metodológico como administrativo, entre los que se puede citar la planificación de distributivos de carga horaria para docentes, expedientes, estrategias para cubrir períodos de licencias o permisos a profesores que están cursando posgrados, planificación de reuniones de comisiones en horarios que no interfieran la jornada normal de clase, revisión de los instrumentos curriculares, acciones correctivas derivadas del proceso de evaluación docente, procedimientos para asignación y seguimiento de becas docentes, entre otros.

### ***c. Dirección***

Se puede mencionar que los mecanismos de difusión con los que cuenta la institución no permiten una comunicación asertiva y una asimilación efectiva del PEDI y POA. También, se evidencia poca participación en su construcción y ejecución, además, no existen evidencias del cumplimiento del POA 2014 y del monitoreo de los avances del PEDI 2013-2015, el cual no contempla recursos, ni capacidad financiera, como consecuencia de ello, la asignación de los recursos financieros para las carreras no es adecuada.

Por otro lado, respecto a los docentes, se aplica un sistema informatizado de evaluación integral del desempeño docente, el cual está reglamentado e instrumentado con guías, protocolos, convocatorias, socializaciones;

cumpléndose de manera semestral, con la participación de todos los profesores, estudiantes, directivos y pares académicos, que contempla los componentes de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. La ejecución de este proceso ha mejorado la calidad de las clases impartidas por los catedráticos a criterio de los estudiantes y directivos.

#### ***d. Control***

La institución cuenta con una instancia legalmente constituida y una normativa interna referente al comportamiento ético de la comunidad universitaria, misma que ha sido socializada. Adicionalmente, no se han generado y promocionado acciones a nivel institucional y de carreras enfocadas a prevenir el comportamiento antiético de los miembros de la institución, debido a que los estudiantes desconocen de la existencia de una instancia legalmente constituida y del conocimiento de la normativa ética que impulse el comportamiento responsable, además, no se encontró registros de ningún caso donde se evidencie la aplicación de la normativa vigente.

La dirección de vinculación no cuenta con una normativa para la gestión de recursos, y no existe evidencia que certifique la ejecución de presupuesto para los proyectos de vinculación.

#### ***e. Infraestructura***

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí cuenta con un campus universitario centralizado en la matriz, que posee una infraestructura física que dispone de espacios necesarios para ofertar sus carreras a la colectividad Manabita.

La institución dispone de un sistema informático de gestión de biblioteca, el cual facilita el acceso al acervo bibliográfico por parte de la comunidad universitaria.

Las aulas de clases en su mayoría presentan deficiencias para el desarrollo formativo del estudiante, además se observan pocas facilidades de accesos para personas con discapacidad. La cantidad de oficinas y puestos de profesores a Tiempo Completo–Medio Tiempo-Tiempo Parcial destinadas a los docentes para el desarrollo de sus actividades académicas son insuficientes, y en algunos casos no cumplen con el equipamiento necesario (teléfono, internet, ordenador, impresora y escritorio).

**Cuadro 16. Detalle del personal de la ULEAM**

Tipo de personal	Periodo académico 2015-2016		Promedio
	1	2	
Total de profesores	1179	1185	1182
Profesores TC	788	806	797
Profesores TP-MT	391	379	385
Doctores TC	38	46	42
Total de MSC	775	795	785
Titulares TC	708	709	709
Total titulares	708	709	709
Administrativos			968

*Fuente.* Informe de Autoevaluación Institucional (2015)

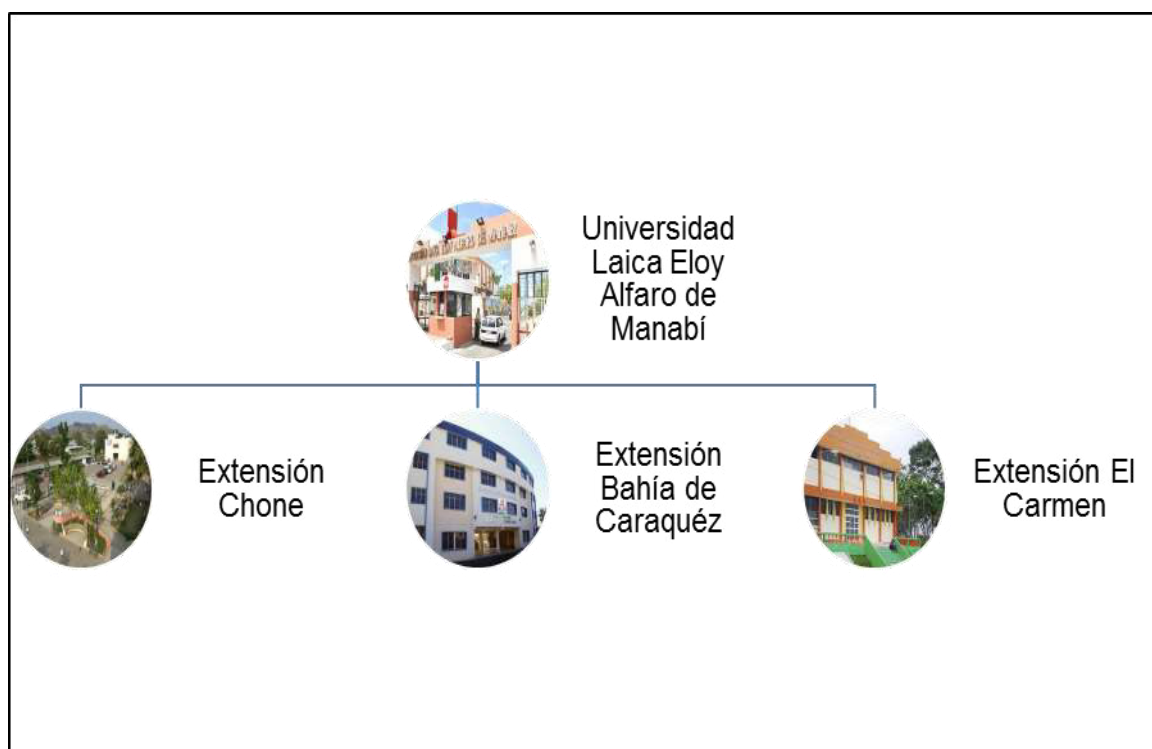
La institución no cuenta con una plataforma informática integral de gestión académica que permita generar información que se ajuste a los requerimientos académicos actuales.

La biblioteca tiene la finalidad de apoyar con material bibliográfico los planes y programas de docencia e investigación, así como el soporte y suficiente espacio para el desenvolvimiento adecuado del estudiante; sin embargo, la institución no cuenta con espacios suficientes, ni la cantidad mínima de libros por estudiante.

Cuando se realizó la evaluación se encontró que del total de las aulas existentes se visitaron aleatoriamente 40, de las cuales 4 cumplen con el estándar, particularmente en la extensión de Chone, el aula del centro de cómputo es la única que cumple.

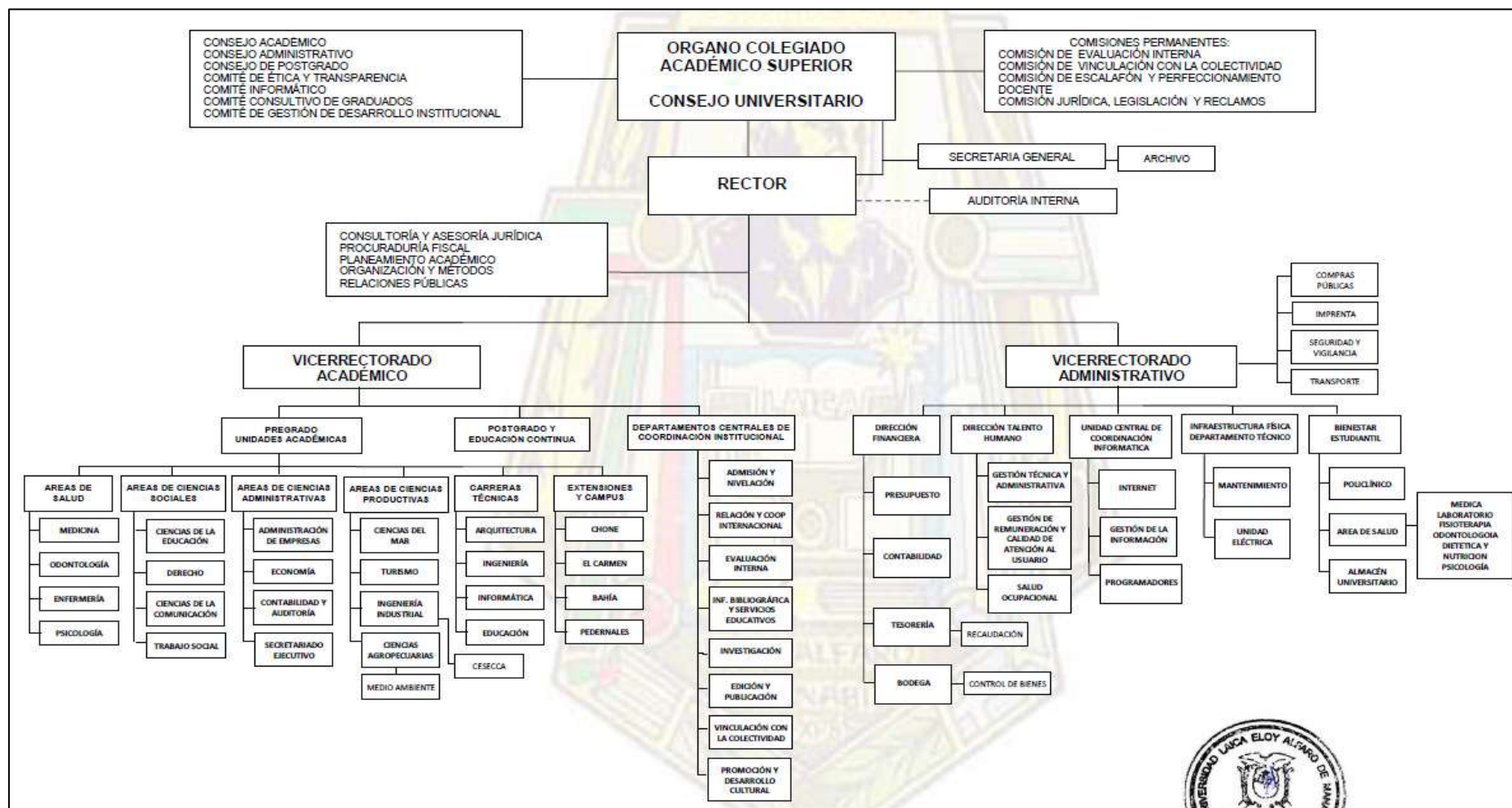
Respecto a las extensiones de la ULEAM se puede decir que la extensión Chone se encuentra en una zona de fácil acceso y no cuenta en su totalidad con equipos necesarios para ofertar la carrera y solo algunas aulas cuentan con proyectores, conexión a internet, facilidades para personas con discapacidad. Por otro lado, los docentes cuentan con oficinas o puestos de trabajo bien equipados así como también existe una plataforma integral de gestión académica.

En la extensión Bahía de Caráquez y El Carmen las realidades son las mismas, es decir, ambas están situadas en zonas de fácil acceso. Las dos disponen de un sistema informático de gestión de bibliotecas, los docentes cuentan con oficinas o puestos de trabajo bien equipados y con una plataforma informática integral de gestión académica. Sin embargo, solo en parte cuentan con equipos necesarios para ofertar las carreras, la conexión al wifi no es de manera continua y no todas las aulas cuentan con computadoras pero, la mayoría de aulas si cuenta con proyectores.



**Figura 11. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y sus extensiones**  
*Fuente. Elaboración propia*





**Figura 12. Organigrama estructural de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**  
Fuente. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

## **Análisis administrativo de la Universidad Técnica Manabí**

La Universidad Técnica de Manabí (UTM), es una institución de educación superior, creada mediante decreto legislativo el 29 de octubre de 1952, para que como comunidad académica de carácter universitario permitiera enfrentar tecnológicamente el desarrollo agropecuario de la región, está situada en la capital de la provincia de Manabí, específicamente en la ciudad de Portoviejo, e inició sus actividades académicas en 1954 con las Facultades de Ingeniería Agrícola y Medicina Veterinaria cuando su primer Rector, Ing. Paulo Emilio Macías Sabando, toma posesión del cargo el 7 de mayo de 1954.

Posteriormente, en respuesta a las necesidades que la región continuamente demanda, y procurando vincularse con la sociedad para contribuir a la solución de problemas estratégicos de la provincia principalmente del sector agropecuario, la UTM ha ido creciendo como institución de docencia que imparte enseñanza académica superior en la provincia y sus alrededores.

En el 2009, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) órgano de acreditación de la Educación Superior, emitió su informe y como resultado del mismo ubicó a la UTM en la categoría “D”. Entre los criterios de bajo desempeño se encontró que un alto porcentaje del personal académico estaba conformado por profesores contratados por horas - clase, con escaso compromiso académico, con una evidente sobrecarga horaria y con niveles de remuneración exigüos. La estabilidad docente era inexistente.

Durante el año 2013, dando cumplimiento a la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución y Disposición Transitoria Primera de la LOES, la UTM es nuevamente evaluada institucionalmente, esta vez por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), con un nuevo modelo de evaluación con estándares muy superiores a los utilizados por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), proceso del cual la Universidad Técnica de Manabí fue acreditada y ubicada en la categoría C con un puntaje muy aproximado al 45%, conforme a la resolución

Nº 001-071-CEAACES-2013, en cual el CEAACES determina los rangos de calificación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas.

A partir de su acreditación en el año 2013, la Universidad implementó un Plan de Mejoras para superar los criterios de evaluación con bajo desempeño, el cual se ha venido ejecutando desde Mayo del 2014.

Luego de más de un año de cumplimiento del Plan de Mejoras, esfuerzo mancomunado del personal docente y administrativo y de las gestiones realizadas por el Señor Rector, la institución ha cumplido con cada una de las tareas planteadas, se encuentran en la categoría B.

#### ***a. Planificación***

En el 2013 fue elaborado y aprobado el PEDI institucional 2013- 2017 que dio inicio a una serie de actividades que contribuyan al mejoramiento continuo dentro de la institución; posteriormente se aprobó un plan de mejoras institucional y de las extensiones, los cuales han sido ejecutados favorablemente, se aprobaron reglamentos, políticas y normativas institucionales como el Reglamento de Autoevaluación Institucional aprobado el 24 de octubre del 2014, que regula las actividades de autoevaluación interna en la institución.

#### ***b. Organización***

La Universidad Técnica de Manabí dispone de un claustro conformado por 958 docentes, 545 empleados que pertenecen al Régimen de Código de Trabajo y Ley Orgánica de Servidores Públicos; de los cuales el 62% son Docentes Titulares, el 37% son Contratados, y el 1% corresponde a los PHD investigadores que se vinculan a la institución a través de convenios con la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

En cuanto a la dedicación de los docentes; la institución desde la evaluación anterior ha logrado incrementar sustancialmente el personal con dedicación a tiempo completo, es así que en la actualidad un 65% labora con dedicación a Tiempo Completo, el 32% a Medio Tiempo y solamente el 1% aún labora a Tiempo parcial; con lo cual se ha logrado mejorar el cumplimiento de las tareas docentes y extracurriculares de dicho claustro.

El salario promedio mensual del docente a tiempo completo en la UTM es de aproximadamente 2356.43 dólares, lo cual aún está por debajo de lo requerido por lo que se necesita mejorar en este aspecto. El promedio de la remuneración por hora del docente MT/TP es de 10 dólares.

La carga horaria promedio de los docentes TC es de 13.98 horas/semana y la de los docentes MT/TC es de 9.12 en el periodo de análisis.

En cuanto a las políticas de inclusión, equidad, e igualdad de género podemos significar la participación de 22 mujeres en cargos directivos, y 223 docentes mujeres titulares, ambos parámetros superados respecto al periodo anterior con solo 8 directivas y 196 titulares femeninas.

### ***c. Dirección***

A pesar de los esfuerzos de la IES por capacitar a los docentes en materias de investigación y del presupuesto destinado para este rubro aún no se cuenta con un número significativo de publicaciones científicas, en revistas de impacto, que reflejen los resultados de las investigaciones, ya que la mayoría de los artículos publicados han sido publicados en revistas de alcance regional. Se debe seguir mejorando en ese aspecto, aunque con respecto al periodo anterior se elevó este resultado.

La institución está concentrada en el proceso de formación de sus docentes en programas doctorales por lo cual ha generado una serie de convenios con instituciones del extranjero, en diferentes áreas del conocimiento y priorizando

las líneas de investigación institucionales que aporten al desarrollo e impacto del país, el monto ejecutado para este rubro es de \$1150902.84.

La ejecución de las Jornadas Científicas Estudiantiles es un evento académico-científico en el cual los estudiantes en coordinación con los docentes tutores puedan generar conocimiento y que cada año incrementa su nivel de participación y calidad en los proyectos presentados. Cuenta con un presupuesto destinado de \$1000 por proyecto para premiar a los mejores trabajos presentados los mismos que son sometidos a un riguroso análisis por los comités evaluadores.

En lo relacionado con la producción científica y regional, podemos mencionar que los avances han sido significativos, obteniendo un total de 116 publicaciones indexadas en Latin Index, 7 en revistas de alto impacto en el Scimago Ranking Journal, 218 memorias de ponencias presentadas en Congresos o Eventos Científicos que cuentan con su respectivo ISBN y 26 libros publicados por pares y 5 capítulos de libro.

#### ***d. Control***

Debido a la evaluación realizada por el CEAACES en los últimos años se han aprobado diferentes normativas y reglamentos con la finalidad de mejorar y llevar seguimiento de los procesos y de la organización en general.

Por ello, con la finalidad de promover una orientación vocacional y profesional que permitan garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la comunidad universitaria, se aprobó el Reglamento de Políticas de Acción Afirmativa el 11 de diciembre del 2014.

Siendo necesaria la implementación de una normativa interna que regule el acceso a los estudios, cursos, programas y carreras; y la actividad académica en general se aprobó el Reglamento de Régimen Académico con fecha 21 de agosto del 2015.

La institución sigue avanzando, e incrementando cada vez más los procesos académicos y no académicos, por tanto, la Dirección de Tecnología de Información desarrolló Plataformas Tecnológicas que permitan el acceso a la información y garantizan su disponibilidad. Entre ellas se encuentra el Sistema de Gestión Académica (SGA) el cual contiene la información de docentes, estudiantes, matriculación, calificaciones, distribución de carga horaria, entre otros y dispone de sus correspondientes manuales de proceso y procedimientos, así como los manuales de usuario dirigidos a los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Con la finalidad de promover una orientación vocacional y profesional que permitan garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la comunidad universitaria, se aprobó el Reglamento de Políticas de Acción Afirmativa el 11 de diciembre del 2014.

A partir de la evaluación institucional 2013 y la implementación del plan de mejoras, el Instituto de Investigación Ciencia y Tecnología ha implementado como estrategia la ejecución de un Plan de Investigación Institucional, en el cual se plasman los proyectos planificados y ejecutados por los docentes con carga horaria de investigación y aquellos realizados con la participación de PROMETEOS asociados a la UTM.

En el año 2014 fue aprobado el Reglamento de las Políticas de Acción Afirmativa, el cual contiene las normativas que garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencias sociales, económicas o de discapacidad.

#### ***e. Infraestructura***

A pesar que el criterio infraestructura fue uno de los que obtuvo su mejor valoración durante la evaluación del 2012, las autoridades han realizado mejoras notables conforme ha incrementado la población estudiantil y docente.

Es así, que existen un total de 50 edificaciones distribuidas en la matriz y las extensiones, en donde se encuentran ubicados los laboratorios, oficinas, salas docentes, aulas y talleres, y se reporta un total de 319 aulas las cuales brindan facilidades para el desarrollo de las actividades académicas favoreciendo el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El 100% de aulas cuentan con iluminación y ventilación adecuada, facilidad de acceso para el trabajo con herramientas multimedia, acceso a internet cableado y en otros casos inalámbricos, con pupitres cómodos para los estudiantes y escritorio para los docentes.

En lo referente a espacios de bienestar, existe en la matriz:

- Un parqueadero inaugurado durante el 2015 con capacidad para 360 vehículos de uso exclusivo para estudiantes y docentes;
- Áreas de estudio con mobiliario adecuado para que los estudiantes pueden leer o realizar tareas al área libre pero con las medidas necesarias para protegerlos del sol y la lluvia.
- Un gimnasio para que puedan ejercitarse;
- Piscina ubicada en la Asociación de Docentes (ADUTEM) la cual es utilizada por los estudiantes gracias a un convenio realizado con dicha asociación.
- Cancha sintética donde se realizan olimpiadas estudiantiles y docentes, propiedad de la ADUTEM pero que está al servicio de estudiantes dentro del convenio que se mantiene con la institución.
- Complejo deportivo universitario con cancha de fútbol reglamentaria.
- Canchas de uso múltiple en diferentes áreas del campus, de las cuales 2 tienen cubierta y que es aprovechada para eventos culturales.
- Cancha de vóley.
- 1 Comedor universitario principal
- 15 bares con todos los permisos sanitarios exigidos por el Ministerio de Salud Pública

- Paraninfo Paulo Emilio Macías con capacidad para 340 personas donde se realizan eventos académicos y culturales.
- Salón Auditorio Facultad de Ciencias Administrativas con capacidad para 103 personas
- Paraninfo Tito Gorozabel
- Salón de actos culturales con capacidad para 100 personas
- Escenario de la explanada principal donde se realizan eventos culturales, sociales y académicos.
- Sala de conferencias ubicado en el Jardín Universitario

En la extensión Santa Ana:

- 2 Canchas de futbol
- 2 Gimnasios
- Canchas de uso múltiple
- Espacios destinados para el consumo de alimentos (Bar- comedor)
- Salón auditorio con capacidad para 60 personas
- Salón de actos para reuniones y eventos científicos y académicos situada en una zona de fácil acceso
- Equipos necesarios para cada carrera
- Sistema informático de gestión de bibliotecas
- Aulas con proyectores
- Algunas aulas cuentan con computadoras y wifi
- Facilidades para personas con discapacidad
- Espacios destinados para los docentes
- Plataforma informática integral de gestión académica

En la extensión Chone:

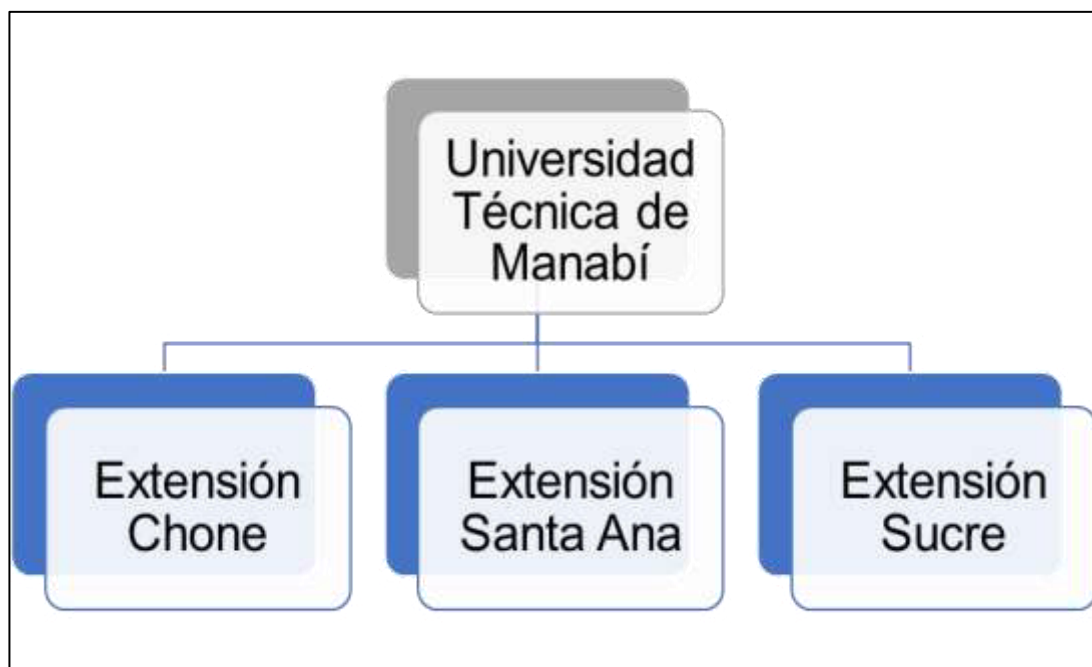
- Cancha de uso múltiple
- Espacios destinados para el consumo de alimentos (Bar- comedor)
- Áreas verdes con zona WIFI
- Situada en una zona de fácil acceso
- Equipos necesarios para cada carrera
- Sistema informático de gestión de bibliotecas



- Aulas con proyectores
- Aulas cuentan con computadoras y wifi
- Medianas facilidades para personas con discapacidad
- Espacios destinados para los docentes
- Plataforma informática integral de gestión académica

En la extensión Bahía de Caráquez:

- Situada en una zona de fácil acceso
- Equipos necesarios para cada carrera
- Sistema informático de gestión de bibliotecas
- Aulas con proyectores
- Aulas cuentan con computadoras y wifi
- Medianas facilidades para personas con discapacidad
- Espacios destinados para los docentes
- Plataforma informática integral de gestión académica



**Figura 13. Universidad Técnica de Manabí y sus extensiones**  
*Fuente. Elaboración propia*

## **ENTREVISTA AUTORIDADES**

Las autoridades que fueron entrevistadas fueron las siguientes:

Yael Seni: Coordinadora zonal de SENESCYT

Carmen Álvarez: Miembro del Consejo de Educación Superior del CES

1. En términos de gestión administrativa:

- a. ¿Cuáles son las principales fortalezas de las extensiones universitarias?

Yael Seni: Las extensiones, al igual que la matriz deben tener dentro de su estructura una planificación, un norte y objetivo, los cuales se deben cumplir. Sin duda alguna uno de los roles fundamentales es poder transformar conocimiento, una cultura más crítica, más analítica dentro de la sociedad y para eso necesitamos la formación del talento humano que la sociedad necesita. La extensión es la cara visible de la zona, anteriormente no eran consideradas como zonas urbanas consolidadas, ahora tenemos extensiones de las diversas universidades, hay algunas que están en cabeceras cantonales. Sin embargo, hacen dinamizar la economía local y transformar dentro del contexto de lo que es la sociedad y la visualización. Una de las fortalezas de la extensión universitaria es la mano de obra, levantamiento de información donde la base puede ser zonas productivas, pesqueras, agrícolas, ganaderas porque dependiendo de su focalización tienen un campo de acción más amplio y pueden generar diversas actividades para beneficio de la colectividad.

Carmen Álvarez: Que permiten cumplir un principio de la educación superior: la pertinencia, al llevar educación superior a varios rincones de la patria, para propiciar el desarrollo

endógeno. Posibilidad de llevar educación superior a cada rincón del país.

- b. ¿Cuáles son los aspectos más débiles, de las extensiones universitarias?

Yael Seni: Contar con talento humano de la zona que ayude a transformar esa sociedad que buscamos. La desconcentración en temas administrativos, financieros que permita poder operativizar con autonomía, en este caso poder funcionar de forma más eficiente con una ligera autonomía dentro de la estructura universitaria.

Carmen Álvarez: Que algunas veces no disponen de todos los criterios de calidad que tiene la matriz. Que a veces no se dispone de suficientes docentes especializados.

2. ¿Cuáles son los procesos de mejora que usted observa en las extensiones universitarias?

Yael Seni: Creo que los temas de mejora son en base a los procesos de aseguramiento de calidad, indicadores de calidad, no solo calidad de docentes ni infraestructura y laboratorio que tenga, sino de los modelos de organizaciones que se van manejando en cada una de las extensiones, hoy hablamos de modelos de gestión universitaria por procesos, modelos de organización de conocimiento, de aprendizaje, generar portafolios por estudiante. Debemos apuntar a estándares mínimos de calidad, porque si nos comparamos con Chile o Argentina todavía estamos en indicadores muchos más bajos, cada vez debemos ser más exigentes en los controles de calidad y eficiencia.

Carmen Álvarez: Que existe un mecanismo de control de cumplimiento de indicadores de calidad desde el CEAACES, que permite que existan criterios mínimos para mejorar la educación. Que las matrices de las

universidades a las que pertenecen, ya administran a sus extensiones, como parte de un mismo sistema.

3. ¿Cuál es la experiencia exitosa de gestión de extensiones que deberían emular las universidades del Ecuador?

Yael Seni: Creo que las universidades que tienen eficiencia exitosa es cuando puedes trabajar en redes entre universidades, optimizas recursos, talento humano, optimizas infraestructura. Es un paso al cual deben apuntar las universidades, Manabí tiene cuatro universidades públicas para poder fortalecerse, cada una está pensando en hacer una mega biblioteca, un mega laboratorio, cuando tranquilamente para fortalecer una carrera como la de medicina se podría hacer un laboratorio integral. Pensar de manera individual es una de las debilidades que tiene el sistema, se debe de visualizar en forma de redes y colectivo para optimizar recursos.

Carmen Álvarez: Un modelo de gestión local propio acorde a la realidad territorial donde se ubica la universidad. Estudios de pertinencia propios de la extensión, que permita re orientar la investigación y vinculación con la sociedad.

4. En términos de gestión administrativa y de uso de los recursos ¿Cuál debería ser el grado de autonomía que tengan las extensiones respecto a la matriz?

Yael Seni: Creo que en base a la categorización que están ahora, cada universidad debe encontrar una fórmula ligada a la eficiencia. Si yo establezco un proceso de desconcentración debería ser en base al número de estudiantes y a la eficiencia, establecer parámetros que permiten decir que hay una x cantidad de estudiantes, la eficiencia de ellos es esta y con esa base hacer la asignación correspondiente. Sin olvidar que se podrían articular muchos trabajos con otras universidades para temas de vinculación e investigación.

Carmen Álvarez: Por ejemplo el modelo de la UTPL en su modalidad a distancia.

5. ¿Qué elementos implica para usted una buena gestión administrativa?

Yael Seni: Manejo eficiente del talento humano, carga horaria, ejecución presupuestaria, eficiente ejecución del presupuesto, que los gastos sean adecuadamente invertidos, no malgastar los fondos públicos. Por ejemplo, tenemos modelos de organización académica, red de aprendizaje donde se fortalece el talento humano, donde en temas de capacitación no solo debo gastar sino también puedo asociarme con otras universidades y hacer una capacitación cruzada, en este caso, gestión por procesos.

Carmen Álvarez: Deberían tener autonomía universitaria, pero amparados desde un plan general desde la universidad. Siempre recordar que la autonomía es responsable, pues la asignación de recursos se hace en función de número de estudiantes y eficiencia administrativa - académica y de calidad.

6. ¿Cómo integrar adecuadamente la planificación institucional de las extensiones en la de la sede principal?

Yael Seni: Todas las instituciones del estado tienen la obligación de realizar la planificación operativa anual y presupuesto. Cada una de estas instituciones, al elaborar el POA, deben proponer las actividades, proyectos que vayan a ejecutar cada una de las extensiones, de tal forma que la planta central consolide en un macro, en un presupuesto general todo lo que se operativizaría a nivel de toda su institucionalidad. Este plan operativo está ligado a un presupuesto, de los rubros que yo ponga como extensión y de las actividades tendrían que asignarme lo correspondiente. Con ello se está visualizando productos y su cumplimiento de tal manera que sumen puntos en la evaluación.

Carmen Álvarez: Cumplir con las funciones sustantivas de la universidad: docencia, vinculación e investigación. Que la función de gestión esté al servicio de cumplir estos tres elementos con criterios de calidad y pertinencia.

7. ¿Cuál debería ser la estrategia para que las extensiones tengan participación efectiva en el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual?

Yael Seni: Esto debería estar normado y dentro del estatuto. Tengo que consolidar, en el plan estratégico, la visualización de hacia dónde voy y qué busco como universidad, ¿busco acreditación? ¿Internacionalizarme? ¿Carreras de pre grado y posgrado? En ese campo las extensiones cumplen un rol importante. Las universidades deben asumir el rol de dar la cara, es decir, yo necesito saber la dinámica de ese territorio y en base a ello formar profesionales que mitiguen los problemas de la localidad. Es hora que las universidades trabajen en redes, que todas las universidades estén articuladas, pensar en una universidad cerrada ya no es viable.

Carmen Álvarez: Bajo el principio de planificación participativa, desde el enfoque local. Se requiere estudios de la demanda ocupacional, que permitan tener diagnósticos de las extensiones, que incidan en lo que se va a planificar para la matriz.

8. En cuanto a infraestructura instalada ¿qué estrategias podrían proponerse para su adecuada gestión y aprovechamiento?

Carmen Álvarez: Liderazgo de las autoridades, involucramiento de los estudiantes, decisiones políticas del rector con visión de gobernabilidad integral.

9. ¿En qué medida las extensiones pueden contribuir de manera eficaz a la inclusión de personas tales como comunidades indígenas, personas con discapacidad, etc.?

Yael Seni: Estos temas están plasmados desde el marco constitucional, de tal manera que en los procesos de admisión consideramos eso. Ahora las universidades van a contar hasta un 30% de decisión para poder insertar a los estudiantes dentro del sistema. Son espacios que se dan en base a políticas internas que marca la parte normativa en base a la autonomía.

Carmen Álvarez: Crear carreras por especialización, que no se sature el campo ocupacional, y las infraestructuras respondan no a carreras fijas, sino a unidades académicas, móviles en función de los requerimientos de desarrollo de la zona. Que los laboratorios y talleres de prácticas e investigación tengan relación directa con los actores productivos del sector.

10. En cuanto a gestión de recursos humanos no docentes ¿qué estrategias es posible seguir para que exista una adecuada gestión del talento humano?

Yael Seni: Siempre existe la necesidad del talento humano. Para un sistema universitario que necesita levantar procesos, se debe tener claro qué procesos se manejan dentro del sistema universitario. Se debe simplificar los procesos en las áreas.

Carmen Álvarez: A través de becas, adecuación de la infraestructura, proyectos de inclusión social.

11. ¿Cómo diseñar incentivos para que el personal administrativo responda eficientemente a su función?

Yael Seni: Generar capacitaciones, la formación es una manera de incentivar al talento humano, delegándoles funciones que anteriormente no se le han atribuido, hacerles sentir a todos por igual que es importante su labor dentro de la institución

Carmen Álvarez: Desarrollar el sentido de pertenencia, capacitación continua, revisión de perfiles acorde al cargo que ocupa, promover el desarrollo y promoción del talento humano.

12. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño del personal administrativo?

Yael Seni: Medir la predisposición o iniciativa que tienen, no solo ver las certificaciones. Generar talleres internos para conocer el proceso y el flujo.

Carmen Álvarez: En función del cumplimiento de indicadores de calidad, y de calidez humana. Desarrollar estrategia de desarrollo del talento humano. Promover capacitaciones

13. ¿En qué medida las TICs pueden mejorar la calidad de la gestión administrativa?

Yael Seni: Mejorando con flujo de procesos. En este caso optimizando horas, trabajo, cantidad de contratos.

Carmen Álvarez: Indicadores, productos, evidencias, calidez, valores, responsabilidad, pertinencia institucional.

14. ¿Cuál es el impacto que ha tenido la evaluación en las extensiones universitarias del Ecuador?



Yael Seni: Antes se sentían en un mundo aparte y no podían ser manejadas. Hoy en día todas las universidades manejan temas de eficiencia y temas de indicadores y ver tema de puntuaciones para que le den la acreditación. Lo que se tiene que visualizar es no cambiar solo para hoy sino para largo plazo.

Carmen Álvarez: Debe ser una herramienta necesaria, pues todo ahora es informatizado, mejora las condiciones laborales, promociona procesos. Se debe capacitar y orientar un modelo de gestión que permita estandarizar procesos y con el uso de las TICs crear una herramienta que permita operarlo.

## **ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

Se entrevistó a los siguientes funcionarios:

Gabriel Coterá: Departamento de Planeación de la Universidad Técnica de Manabí extensión Chone

Roberto Subia: Presidente de la comisión de Evaluación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Bahía de Caraquez

Victor Jama: Presidente de la Comisión académica de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Chone. (Ex decano de la extensión Chone)

Odilón Schnabel: Decano de la Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí extensión Chone

Marlene Jaramillo: Decana de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión El Carmen

Julio Mera: Decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad Técnica de Manabí extensión Santa Ana.

### 1. Respecto a los aspectos administrativos de las extensiones de la universidad

#### a. ¿Cuáles considera que son los principales avances realizados?

Gabriel Coterá: la organización, la parte de la documentación, seguir el reglamento, no dejar al azar sino ejecutar. No improvisar, antes las cosas se hacían pero no se documentaban, pero ahora se maneja que si no está en un documento entonces no se hizo.

Roberto Subia y Víctor Jama: se ha dado en el aspecto administrativo y académico. Una mayor claridad de las funciones que se les da a los funcionarios, mejoramiento de la infraestructura, mejoramiento tecnológico. No solo que las extensiones sean acreditadas sino también la matriz.

Odilón Schnabel y Julio Mera: la parte administrativa, se ha dado un ordenamiento, principalmente en los docentes, a los cuales se les pudo regular. Tanto los de tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial han tenido mejoras económicas sustanciales, así mismo se lograron espacios donde el docente pueda realizar la parte que trae consigo el currículo, en la parte administrativa la atención a los estudiantes mediante las tutorías. Se logró también regular áreas del conocimiento que estaban dadas por carreras. Se ha tenido muchas carreras que se han ido unificando. Se avanzó mucho en cuanto a la parte de carreras si tienen la pertinencia, los docentes, la infraestructura. Se han visto obligados a mejorar y capacitarse para los doctorados, maestrías, escritura de artículos científicos y utilizar las tics.

Marlene Jaramillo: no hay capacitaciones previamente para asumir el cargo ya que son docentes de profesión. Se ha logrado el trabajo en conjunto, participación en todos los procesos. Se ha desarrollado la normativa de régimen interno y otras que tiene que ver con los estudiantes e investigación. Los roles están definidos. Por parte de los docentes, que tengan maestrías o algún doctorado, pero aún hay mucha dependencia.

b. ¿cuáles las tareas pendientes?

Gabriel Cotera: llevarlo a una forma sistemática, una aplicación, ahora se llevan todos los registros pero todo se tiene en físico. Hace falta una aplicación donde se pueda registrar en línea, se haga más fácil la gestión, en línea y no tener tantos papeles. Se supone que se quiere reducir el consumo de papel pero cada día nos piden más papeles.

Roberto Subia y Víctor Jama: siempre van a haber necesidades. Falta de fortalecimiento en la actualización y formación de

conocimiento en la parte técnica, se ha recibido apoyo y capacitación en la parte didáctica, pedagogía, investigación, escritura científica pero también se debe alimentar la parte técnica, profesional que es un elemento fundamental que se une a la pedagogía y didáctica para poder transmitir el conocimiento. Todas las capacitaciones están enfocadas a la pedagógica mas no en la parte técnica.

Odilón Schnabel: principalmente la forma de pensamiento, los esquemas mentales, la parte administrativa y servicios. Lo que primero debe haber es compromiso y empoderamiento. El cambio de chip y modelo mental es lo principal.

Marlene Jaramillo: en lo administrativo financiero todavía hay centralismo en la universidad en Manta. Se debe pensar en la autonomía, abrir espacios de caja chica.

Julio Mera: mejorar en la parte de investigación, enseñanza-aprendizaje con los estudiantes e involucrarnos con la comunidad.

c. ¿cuáles son los principales retos que afronta?

Gabriel Coter y Julio Mera: la aceptación de la comunidad, muchos funcionarios y compañeros trabajaron para cierto modelo, ahora hay presión para cambiar. Uno de los retos es que la gente acepte que ha cambiado, se ha dado un cambio del modelo y de la forma de realizar la educación superior.

Roberto Subia: seguir siendo la fuente de profesionales que están sirviendo a las principales entidades del país. A las empresas les conviene porque reducen costos ya que los egresados los tienen acá, no tienen que traer profesionales de afuera a los cuales les tienen que dar pasaje, alimentos, etc. así

también las empresas apoyan con libros, pintura, proyectores. El reto es mantenernos como el puntal de apoyo a la ciudad.

Víctor Jama: el reto es que junto con la matriz acreditemos para el 2017 para la evaluación institucional y cumplir con el indicador estudiante-docente e indicador infraestructura.

Odilón Schnabel: ante la crisis de valores y la crisis económica, como docentes debemos lograr potenciar una academia que sea un referente de pertinencia (optimizar los recursos humanos para que una comunidad progrese). El principal reto está en que la academia tenga la pertinencia dentro de la comunidad a través de su carrera, con ello se logra el progreso.

2. ¿Cuál es su opinión respecto al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional? ¿Participó usted en su elaboración?

Gabriel Coterá: está enfocado al plan nacional, a la zona, muy alto impacto respecto a lo que producimos, las carreras tienen una pertinencia alta a la provincia. Estamos muy enfocados, eso va desde el rector hasta los empleados, los que limpian y estudiantes. Están integrados.

Roberto Subia: lo positivo es que ya se están enfocando de lo particular a lo general, es decir, cada carrera, cada facultad está armando el plan estratégico de la universidad. Tomar en cuenta lo que quieren las extensiones es importante y esperemos que eso que está plasmado en el documento tenga el apoyo consecuente. Se están trabajando en algunos cambios de manera directa en algunos casos y en otros de manera indirecta.

Víctor Jama: ha sido puesto en socialización, hay que ir cumpliendo las instancias como la participación de los docentes, empleados y sobre todo las áreas específicas de conocimiento.

Odilón Schnabel y Marlene Jaramillo: antes el PEDI servía solo como referente, en la actualidad se está potenciando para que sea aplicable y operativo.

Julio Mera: es la parte fuerte de la universidad, se está tratando de tener PHD y todos los docentes son contratados.

3. ¿Está conforme con la forma en que actualmente se realizan los procesos de selección de docentes universitarios?

Gabriel Coterá, Víctor Jama y Julio Mera: ahora con el concurso es más legal pero aún se podría mejorar. Nosotros entramos (a la docencia) con una remuneración mínima, nos exigen algunas cosas de la ley pero no todas, se le da mayor prioridad a los que tienen doctorados pero a veces para ciertas asignaturas están sobre calificados. Hay muchas maestrías que no son de especialidad, algunos dicen que tienen doctorado, pero habría que evaluar ¿doctorado en qué? Por ejemplo, en las maestrías de gerencia educativa, ya tenemos problemas con la ley porque dicen que debe estar afín a la materia. Más difícil es ascender que ingresar. No solo que sea doctor sino que tenga la dirección y experiencia.

Roberto Subia: es innegable que el cambio en estos procesos de selección de profesores se ha dado. Anteriormente la ley establecía un proceso pero la realidad era otra. Ahora hay transparencia en los procesos pero no podría decir que no haya algún tipo de injerencia sobre alguna persona.

Odilón Schnabel y Marlene Jaramillo: el periodo 2016 se hizo una selección de docentes universitarios en base a concurso de méritos en la cual se tomó muy en cuenta la pertinencia en cuanto al título o maestría. El aspecto en el que estamos más deficientes es en la producción de artículos científico. Todos no hemos logrado eso,

estamos en una situación de traer docentes que ya hayan escrito y publicado para que sean como referencia y así la universidad puntúe con eso.

4. ¿Cuáles deberían ser los incentivos (económicos y no económicos) que debería tener un docente si realiza una buena labor?

Gabriel Coterá, Roberto Subia, Víctor Jama y Odilón Schnabel: en otras universidades los profesores ganan por artículos publicados, entran a una plataforma de la universidad que está conectada directamente con el Ministerio de Finanzas. La universidad cotiza una publicación y ya está establecido cuánto gana cada profesor por cada publicación y le llega a la cuenta del docente. Eso sería un incentivo. También podría haber incentivos no económicos, por ejemplo ofrecer capacitaciones, pero a veces es un poco complicado implementarlas.

Marlene Jaramillo: están enmarcados en la ley. Si un docente tiene una buena evaluación es considerado dentro del escalafón para su ascenso de categoría, también realizar ponencias fuera del país, estudios de posgrado, ir a congresos. En lo económico sería que si asciende en el escalafón sube su salario. Se podría crear un bono para el docente o algún reconocimiento público. A los docentes que no tienen buena calificación se les capacita continuamente.

Julio Mera: los incentivos económicos no van a mejorar mucho.

5. En términos de gestión administrativa y de uso de los recursos ¿Cuál debería ser el grado de autonomía que tengan las extensiones respecto a la matriz?

Gabriel Coterá: se debería de manejar los recursos, pero no es posible. Con la estructura que da el gobierno central no es posible que manejen sus recursos. La planificación la hacemos pero se tiene que coordinar con la matriz porque ellos no nos asignan un presupuesto. Nosotros

decimos qué necesitamos y ellos ven qué nos pueden dar. La asignación no es efímera.

Roberto Subia, Víctor Jama, Odilón Schnabel, Marlene Jaramillo y Julio Mera: la centralización administrativa ha provocado que muchas actividades no se realicen. Desde las mínimas, como arreglar una instalación eléctrica donde hemos visto que las autoridades han tenido que desembolsar de sus bolsillos para cambiar un tomacorriente o para arreglar. Se debe descentralizar el manejo de ciertos recursos.

6. ¿Considera que la forma en que se realiza la distribución de las horas de los docentes es la adecuada? ¿Qué mejoras propondría?

Gabriel Coterá: según lo que dice la ley sí. Ahora, por las cuestiones de déficit económico hubo recorte de personal, pero no creo que estemos siendo sobreexplotados. Debemos dar un tiempo para medir o decir que debe tener un cambio. Por ahora está bien.

Roberto Subia: la distribución es un gran problema porque los horarios chocan, no coinciden, tenemos varios huecos. Por ejemplo, hay varios docentes que viven lejos y pasan más de 8 horas en la universidad y esto influye en el rendimiento.

Víctor Jama y Julio Mera: actualmente se tiene una dificultad con la carga horaria porque se están cerrando carreras. Con los nuevos rediseños, hay asignaturas que necesitan prácticas pre-profesionales. Esto va a mejorar con los nuevos rediseños. Hace falta tener claros los parámetros. Se debería hacer de acuerdo a los nuevos rediseños, que el componente docencia y práctica formen uno.

Odilón Schnabel: para distribuir horas debemos hacerlo afín al título de cuarto nivel del docente.



Marlene Jaramillo: Considero que es adecuada. Se podría mejorar porque estamos yendo al extremo de recargar muchas horas en docencia, cuando podría ser más equilibrado, es decir, dar espacios para que el docente investigue. Sin embargo, nos exigen participar en proyectos, en investigación y publicación de artículos. Se debe mejorar el presupuesto y eso va implicar en la carga horaria de los docentes.

7. ¿Está de acuerdo con la forma como se evalúa el desempeño del docente?

Gabriel Coteria: No. Hay cosas que son muy subjetivas, deberían ser más puntuales.

Roberto Subia: siempre hay críticas en el proceso de evaluación de los docentes. Por ejemplo, hablamos de evaluación por pares y la evaluación por pares es tener el criterio de otros compañeros docentes que expliquen cuáles son mis falencias en el campo. Considero que se debería evaluar al docente en la clase, demostrar que dominas tu materia y no para criticar sino para mejorar.

Víctor Jama: en parte si porque hay ciertos parámetros que están dentro del modelo institucional de evaluación. En parte no porque algunos indicadores no están claros, al dar esta información perjudican a los docentes.

Odilón Schnabel: es una evaluación muy subjetiva.

Marlene Jaramillo y Julio Mera: los modelos de evaluación son estandarizados. La heteroevaluación no es buena ya que no estoy de acuerdo con el tipo de preguntas que contesta el estudiante sobre su docente. Deberían ser un poco más contrastada las preguntas para los estudiantes ya que ellos no son especialistas.

8. ¿Qué acciones se podrían realizar para mejorar el cumplimiento de los protocolos o reglamentos de la universidad?

Roberto Subia, Odilón Schnabel y Julio Mera: se deberían mejorar los procesos de comunicación. Es importante que en las universidades se fortalezca el proceso de difusión y concientización de lo que dice la normativa respecto a los beneficios y perjuicios que trae el no cumplirlas. Luego seguir un proceso de acompañamiento y control, de tal manera que el objetivo no sea sancionar sino de impulsar el cumplimiento de nuestras obligaciones.

Víctor Jama: ajustar los protocolos a los reglamentos. A partir de la ley orgánica de educación superior hacia los reglamentos internos.

Marlene Jaramillo: la comunicación. A veces las extensiones perdemos contacto con la matriz, por la dificultad de traslado o enterarse de las cosas que suceden. Pero con la tecnología ha mejorado pero aun así hay dificultades en poder estar a la par con la matriz. Se debería aprovechar la tecnología (Skype).

9. Respecto a la infraestructura de la extensión

- a. ¿Cómo evalúa la infraestructura de las extensiones de su universidad?

Gabriel Coterá, Odilón Schnabel, Marlene Jaramillo: en infraestructura estamos bien. Según nuestras proyecciones y planificación vamos a necesitar infraestructura pero por ahora cubrimos las necesidades.

Roberto Subia: en este momento las condiciones no son las más adecuadas pero se está mejorando poco a poco con ayuda de la matriz. Lamentablemente es la matriz la que dispone todo y debe entender que si no sale algo bien en la extensión es responsabilidad de ellos.

Julio Mera: todos tienen sus proyectores, internet, aulas climatizadas, laboratorios, área de bienestar estudiantil y comedor, es muy buena.

- b. ¿Son adecuadas para docentes, alumnos, trabajadores administrativos?

Gabriel Coterá, Marlene Jaramillo: Si

Roberto Subia, Víctor Jama y Odilón Schnabel: a pesar de las dificultades se ha logrado mantener las facilidades, readecuando los espacios. Siempre el internet, la computadora, el teléfono y sala de profesores están disponibles.

Julio Mera: sí. Cada docente tiene su propio espacio para hacer tutorías y a todos los docentes se les entrega una computadora.

- c. Tienen los docentes oficinas o puestos equipados para el desarrollo de sus actividades?

Gabriel Coterá, Marlene Jaramillo: Si

Odilón Schnabel: claro, los cubículos tienen todas las condiciones y están equipados.

- d. ¿Qué acciones se están desarrollando para adecuar la infraestructura a personas con discapacidad?

Gabriel Coterá, Víctor Jama, Marlene Jaramillo: solo tenemos una estudiante. Para las personas con discapacidades motrices, los cursos se dan en la primera planta, se han dado algunas soluciones más, pero aún no se ha ejecutado.

Roberto Subia y Odilón Schnabel: si se han creado rampas para ingresar al área administrativa. Para el acceso de las aulas se ha creado una rampa más grande tanto para acceder como también para salir, a su vez sirve como una salida de emergencia. En el segundo piso se han habilitado servicios para las personas con discapacidad.

Julio Mera: se tiene problemas con las chicas que van a ser mamás.

10. ¿Qué estrategias viene desarrollando para que los estudiantes cuenten con una biblioteca actualizada?

Gabriel Coterá, Odilón Schnabel, Marlene Jaramillo: se pasa un listado de los docentes a la planta central.

Roberto Subia: se ha desarrollado campañas internas donde los estudiantes y las empresas han donado libros. Esto provocó que el número de títulos haya aumentado permitiendo alcanzar en un porcentaje elevado uno de los indicadores exigidos por el CEAACES.

Víctor Jama: se hizo una recolección de libros a nivel de la colectividad o de la comunidad. Los maestros han aportado comprando textos. Se han buscado donaciones.

Julio Mera: es una de las mejores bibliotecas en la parte de agronomía. Cuando las personas ingresan a otros países se encargan libros. También se tiene una biblioteca virtual. Además se creó un software para ver la cantidad de libros y poder saber si están prestados o no. También tenemos tablets donde están incluidos los libros y están disponibles.

11. ¿Se cuenta con una plataforma integral de gestión académica?

Gabriel Coteria: Sí. Tenemos correo electrónico, vinculación y prácticas profesionales. Lo que no se tiene son prácticas profesionales en tutoría.

Roberto Subia y Odilón Schnabel: la matriz ha implementado el uso de una plataforma académica tanto para profesores como estudiantes pero hay inconvenientes.

Víctor Jama: Sí. Permite llevar el control de la asistencia, silabo y semana a semana se declaran las actividades y enseñanzas.

Marlene Jaramillo: está la plataforma y nos estamos capacitando. Debido a que son procesos y herramientas nuevas, se necesitan capacitaciones. Ahora se toma la asistencia, se califica las tareas, se suben las tareas en línea pero aún tiene fallas.

Julio Mera: la plataforma está conectada a la red nacional e internacional porque tenemos contactos y se está buscando la internacionalización de la facultad.

12. ¿Cuál es el impacto que ha tenido en la evaluación en las extensiones universitarias del Ecuador?

Gabriel Coteria, Víctor Jama y Marlene Jaramillo: mano dura para que la educación superior cambie y aceptar que necesitábamos mejorar, eso fue muy positivo. Debe haber apoyo desde el rector hacia las extensiones.

Roberto Subia: la evaluación ha logrado que se valore el trabajo de los docentes y también nos prepara para tener un mejor rendimiento con los estudiantes.

Odilón Schnabel: la primera perspectiva es la rigidez con que el CEAACES ubicó los indicadores en primera instancia que no venía desde nuestras realidades sino de universidades europeas.

Julio Mera: lo mejor sería una evaluación porque permitiría seguir avanzando, una de las cosas importantes es que se va formando un centro de investigación agropecuaria. También existe un laboratorio de biotecnología que no se inauguró pero que está funcionando. Las personas deben entender que los procesos de evaluación son continuos.

#### **4.1.2. *Discusión de los resultados***

Después de realizar el trabajo de campo, es preciso comparar y analizar los resultados con investigaciones nacionales e internacionales. Dentro de los resultados acerca del impacto de la gestión administrativa podemos decir que, si bien hay un avance aún queda mucho camino por recorrer. Las dimensiones que se han considerado dentro de la presente investigación son: planificación, organización, dirección y control.

En los informes de autoevaluación presentados por cada universidad y que van de la mano con lo que las autoridades de la educación superior les exigen, se observa que tienen mayor énfasis en la organización (Planificación institucional, ética institucional, rendición de cuentas y calidad académica), la parte académica (estabilidad, laboral, la formación académica, la carrera docente, investigación y vinculación con la sociedad), investigación, vinculación, recursos e infraestructura y finalmente los estudiantes (considerado desde el punto de vista de las políticas y acciones que la institución lleva a cabo para que alcancen los mejores resultados).

Clara Millán, Sonia Córdoba y Luz Ávila (2009) realizaron la tesis sobre gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz. En dicha tesis se llegó la conclusión de que una gestión administrativa encaminada al mejoramiento de la calidad educativa debe propender por el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales en el marco de las políticas públicas, atendiendo la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución. La gestión administrativa constituye un factor esencial en el direccionamiento de la escuela, en la medida que impulsa su organización a través de procesos de planeación, organización, control y evaluación.

Otro resultado que respalda la importancia que se le da a la gestión administrativa es el de Wietse De Vries y Eduardo Ibarra (2004) quienes realizan una reflexión que va dirigida a esclarecer quién o quiénes deben tener

el poder de tomar las decisiones, soslayando el examen específico de los procesos decisorios y de sus efectos proyectados o imprevistos. Si por gestión entendemos las maneras específicas en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales, entonces nos atrevemos a afirmar que se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado que ha quedado marginado de los debates en cursos sostenidos por los estudiosos y expertos de la universidad. Las universidades son organizaciones complejas por el tipo de producto que elaboran (el conocimiento) o si se han vuelto complejas por la infinidad de intereses fragmentados que se incuban dentro de ellas y a su alrededor. La pregunta clave que se mantiene en el aire se refiere a si los cambios en las formas de gestión implican realmente una mejora relevante para la educación superior.

Como se acaba de mencionar, la gestión administrativa de las universidades sigue quedando de lado pues las autoridades se centran más en la calidad académica y no considera las mejoras que podría haber si se mejorara la gestión administrativa de las universidades.

Otro punto importante acerca de la evaluación en las extensiones es que lleguen a la acreditación tanto de sus matrices como de ellas mismas, para ello deben cumplir con los indicadores de calidad desde el CEAACES. Como lo decía una de las entrevistadas “hoy en día las matrices ya administran a sus extensiones como parte de un mismo sistema, esta realidad no se daba antes de la evaluación”.

Respecto a la dimensión planificación se encontró que es necesario crear un sistema en redes, así como también un software que permita que las universidades y extensiones mantengan vínculos más cercanos. Por otro lado, la comunicación mediante redes permitirá la simplificación de documentos y procesos. Por ello uno de los entrevistados mencionó que “se debe consolidar con un plan estratégico la visualización de hacia dónde voy y qué busco como universidad. En ese campo las extensiones cumplen un rol importante. Las universidades deben asumir el rol de dar la cara, es decir, saber la dinámica de ese territorio y en base a ello formar profesionales que mitiguen los



problemas de la localidad. Es hora que las universidades trabajen en redes. Todas las universidades estén articuladas. Pensar en una universidad cerrada ya no es viable”.

Así mismo otro resultado de la entrevista estaba enfocado bajo el principio de planificación participativa, desde el enfoque local, es decir que todos los miembros de las extensiones tengan participación activa tanto en el PEDI como el POA, ya que son documentos donde se toma en cuenta la planificación y organización tanto de los proyectos como de los docentes y autoridades de las universidades.

Este resultado al que se llegó sobre la planificación es parecido al que presentó Enrique Velázquez (2009) en su tesis titulada Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, año 2009, propone que un Cuadro de Mando Integral (CMI) con base en las Variables Administrativas Básicas (VAB) es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI. Las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Sin lugar a duda hoy en día el uso de las tecnologías y el sistema en redes ayudan a que las instituciones se planifiquen mejor en cuanto a sus proyectos institucionales y mantener una óptima gestión administrativa.

La segunda dimensión trata sobre la organización que consiste en el desarrollo de pertenencia, capacitación continua, revisión de perfiles acorde al cargo que ocupa, promover el desarrollo y promoción del talento humano. Los docentes que ocupan cargos académicos y a su vez son administrativos no han recibido ninguna capacitación antes o durante el tiempo del cargo. Los entrevistados señalaron este como un problema importante ya que ellos son formados para desarrollar netamente temas académicos. La sobrecarga laboral y la inadecuada distribución de los horarios no permite que los

docentes puedan continuar con sus capacitaciones, actualizaciones, cursos, etc.

Este resultado se puede comparar con la tesis realizada por Lázaro Tejeda (2014) que trata sobre Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao (Perú). La principal conclusión fue que la toma de decisión, capacitación y modernización administrativa no son conocidos en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza 55.91%.

Asimismo, la investigación que tuvo por título: La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Postgrado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM el cual fue presentado por Josefina García (2008), demuestra la relación que existe entre la calidad de la Gestión Académico Administrativa con el Desempeño Docente, y alcanza un nivel Aceptable de 37.5%. También existe relación significativa entre la calidad de la Gestión Académico-Administrativa y la Responsabilidad del docente; con un nivel aceptable de 37.7%. La relación entre la calidad de la Gestión Académico Administrativa y el Dominio Científico y Tecnológico del docente es significativa, y alcanza un nivel regular de 25.5%. Y la relación entre la Calidad de la Gestión Académico-Administrativa y las Relaciones Interpersonales 31.5% y Formación en Valores Éticos del docente es moderada, con 30.3%.

El resultado hallado por García demuestra que si existe una buena calidad de gestión académico-administrativa el desempeño del docente mejorará, así como también su responsabilidad, dominio científico y tecnológico y las relaciones interpersonales. Por ello es preciso que ambos puntos sean llevados de la mano, tanto la gestión académica y la administrativa. Sin embargo, en la evaluación que actualmente se realiza en las instituciones de Ecuador se tiene mayor énfasis solo en la parte académica dejando de lado la gestión administrativa. Dentro de la gestión académica se les exige más a los docentes en cuanto a grados y títulos pero no se les apoya cuando ellos solicitan realizar intercambios o estudios fuera o dentro del país. Los estudios

dentro del país son difíciles por la carga horaria que se tiene y fuera del país por los trámites engorrosos que los llevan a optar por financiárselos ellos mismos.

En el periodo 2016 se hizo una selección de docentes universitarios en base a concurso de méritos en lo cual se tomó muy en cuenta aquellos docentes que tenían maestrías afines a lo que enseñan y a sus carreras. Este punto ha logrado que los docentes opten por realizar otros tipos de estudios como doctorados y PHD. Muchos de ellos han tenido que salir para realizar estudios fuera de su país. Lo que muchos de los entrevistados mencionan es que consideran que las instituciones donde laboran o el estado deberían apoyarlos en los estudios que realizan y ayudarlos en intercambios ya que eso le permite mejorar tanto al docente como a la institución en términos de calidad académica. Ellos hoy en día no sienten ese apoyo por parte de la institución.

Este punto está muy ligado a lo que menciona Alina Segredo (2011) donde destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones, condición indispensable en el mundo actual. Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización.

Como menciona Segredo, el clima organizacional resulta una herramienta muy importante en la gestión de las instituciones, este es un punto que no se considera dentro de los informes de autoevaluación de las instituciones así como tampoco dentro de la evaluación que realiza el CEAACES.

La tercera dimensión está referida a la dirección de la gestión administrativa, la cual ha sido tomada desde el punto de vista de la comunicación entre la matriz y la extensión. Actualmente esta comunicación tanto horizontal como vertical no se desarrolla de manera adecuada pues el personal en general no está debidamente informado acerca de cuáles son los efectos tanto positivos como negativos en el caso de no cumplirlas.

Por otro lado, la comunicación matriz-extensión sigue siendo deficiente porque la matriz no informa a la extensión en el momento pertinente sino que se guarda la información y no la comparte, es por ello que en este proceso de evaluación quienes han tenido mayores errores al punto de ser cerradas han sido las extensiones más que las matrices, por lo cual el gobierno tiene sus ojos sobre las extensiones universitarias. El trabajo de la matriz-extensión debe ir de la mano tanto en comunicación vertical como horizontal.

Sobre este punto podemos citar a Valdez, Orozco, De León y Castillo (2011) quienes realizaron el artículo titulado Gestión universitaria y procesos de aprendizaje para la calidad educativa: El caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. La conclusión a la que llegaron fue que el proceso de gestión universitaria dentro de las IES, está relacionado estrechamente con el proceso de organización, planeación, y certificación de los programas docentes. Esta relación puede darse de manera tanto horizontal como vertical. La relación horizontal implica un mejor acercamiento, comunicación y vinculación entre los responsables de impulsar las actividades de gestión universitaria y los responsables del proceso de aprendizaje escolar. Es decir, entre los directivos y los docentes (facilitadores) y entre estos y los alumnos. La relación vertical supone, por un lado, una relación laboral entre autoridades representantes de la institución y docentes y, por el otro, una relación académica-administrativa entre autoridades, docentes y alumnos.

Como podemos observar este análisis realizado por Valdez resulta muy interesante pero a su vez muy alejado de lo que antes y hasta la actualidad se vive en las matrices y extensiones del Ecuador, pues a pesar de haberse mejorado en muchos aspectos académicos aún prevalece el problema de la comunicación, el cual tampoco ha sido considerado dentro de la evaluación del CEAACES.

Finalmente, tomando la dimensión control desde el punto de vista de los reglamentos y normativa se puede mencionar que desde el marco constitucional, se deben de reajustar y adecuarlos a la realidad que hoy en

día presenta las instituciones de educación superior del Ecuador. Respecto a esta dimensión los entrevistados no han mostrado grandes problemas, al parecer están conformes con la normativa y reglamentos pero no con su difusión y comunicación como ya se mencionó líneas arriba.

Estos resultados son parecidos a los de la tesis titulada: El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos realizado por Deny Espinoza (2013) en la Universidad San Martín de Porres (Perú), en la que menciona que los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, el planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos y por último los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

Como se menciona en la tesis de Espinoza el control interno no influye en la gestión administrativa, es parecido a la poca importancia que los docentes, administrativos y funcionarios les dan a dicha dimensión. Esto se puede deber a que como aún están en un proceso de evaluación están esperando que se finalice la evaluación para que reajusten la normativa, están dando tiempo para el reajuste.

Finalmente, se agrega que la presente tesis aporta mucho en la evaluación que se está llevando a cabo en las instituciones de educación superior de Ecuador pues como se observa en los resultados ha sido enfocada netamente en calidad académica dejando de lado la gestión administrativa. En esta investigación se está proporcionando indicadores de gestión administrativa que podrían ser incluidos dentro de las evaluaciones tanto internas como externas que realizan las instituciones y también puedan ser consideradas por el estado en evaluaciones futuras ya que la gestión administrativa es un pilar fundamental dentro de una entidad.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1. Propuesta para la solución del problema**

#### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PRINCIPIOS RECTORES EN LA GESTIÓN DE EXTENSIONES**

En el capítulo V se propondrán principios rectores que permitan la adecuada gestión de extensiones en la provincia de estudio (Manabí) lo cual podría extenderse a toda la República del Ecuador.

##### **Aspectos generales**

##### **Localización**

Provincia de Manabí-Ecuador

##### **Tipo de proyecto**

Administrativo

##### **Justificación**

Se propone este modelo con la finalidad de que se sigan realizando cambios positivos y que las universidades sigan mejorando las condiciones de calidad en la educación. Las evaluaciones que se han venido dando en las universidades de Ecuador han tenido un impacto positivo pero aún existe esa resistencia al cambio de la sociedad en conjunto. Luego de la evaluación, muchas universidades se vieron afectadas pues algunas de sus extensiones fueron cerradas debido al no cumplimiento de los indicadores de calidad y muchas de ellas fueron aprobadas pero con fuertes condiciones para lo cual, estas extensiones y sus matrices siguen realizando cambios para lograr la acreditación. A pesar de estar dada la Ley Orgánica de Educación Superior y de tener los indicadores planteados aún existe espacio para mejorar y reajustar aquellos puntos en los cuales aún se encuentran flojos, uno de ellos

es la gestión administrativa pues como se ha observado en el informe del CEAACES se pone como prioridad la parte académica.

Ante lo observado en dicho informe se ha propuesto una serie de principios rectores que construyen un aporte del modelo de gestión administrativa llevando a un trabajo en conjunto, adecuando un mejor proceso de asignación de recursos, mejorando la gestión del tiempo de los docentes, mejorando la gestión del talento humano, entre otras acciones que consideramos serán muy beneficiosas para esta etapa de cambio.

### **Objetivo del plan**

Aportar en la mejora de la gestión administrativa de las extensiones del Ecuador.

### **Recursos**

Comunidad

Documentos administrativos

Plan Operativo Anual

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Presupuesto

Autoevaluación de las universidades

### **Factibilidad**

La ejecución depende principalmente de que se presenten las condiciones necesarias para llevar a cabo la propuesta. Este plan está previsto para un tiempo de largo plazo que debe encontrarse bajo el mando de las autoridades de las universidades, el Estado, administrativos y toda la comunidad educativa.



**Esquema de los principios rectores del Modelo de gestión administrativa**

FACTORES CLAVES						
Las extensiones no gozan de autonomía administrativa-financiera	Resistencia al cambio					
Organizar adecuadamente la carga horaria del docente	Gestión de los procesos					
ENFOQUES						
Enfoque 1: Evaluación como proceso de mejora	Enfoque 2: Sistematización con elementos informáticos- uso de TICS					
EJES ESTRATÉGICOS						
Eje 1: Servicio de Calidad		Eje 2: Llevar educación superior a cada rincón del país		Eje 3: La universidad es un sistema		Eje 4: Sistema de Educación Superior
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional						

*Figura 14. Principios rectores del modelo de gestión administrativa*

*Fuente. Elaboración propia*

Líneas matrices – Ejes de la propuesta

El proceso de evaluación desarrollado en el Ecuador ha dado como resultado diversas dinámicas interesantes. Si bien el producto más visible es el de la calificación de universidades en cuatro categorías, al mismo tiempo se han

desarrollado dinámicas internas positivas que es preciso alentar (demanda de capacitaciones), mientras que otras que deben ser combatidas (resistencia al cambio).

Por ello, para plantear la presente propuesta primero estableceremos ejes fundamentales que permitan tener claro el horizonte respecto al rol que cumplen las extensiones con la comunidad y los estudiantes y las prospectivas.

### ***Eje 1: Servicio de calidad***

La educación como un derecho exige que las extensiones den un servicio de calidad. Se debe superar la etapa en la cual existía una notable diferencia entre la educación brindada en una matriz y en una extensión.

Dar un servicio de calidad implica gestión académica de calidad y gestión administrativa de calidad.

Gestión académica de calidad, es decir, docentes de calidad que presenten estudios fuera del país, docentes con estudios de posgrado (maestrías, doctorados, PHD), participación en ponencias y artículos científicos con investigaciones relevantes.

Gestión administrativa de calidad, de tal manera que los procesos administrativos sean soporte de la docencia, vinculación e investigación.

### ***Eje 2: Llevar educación superior a cada rincón del país***

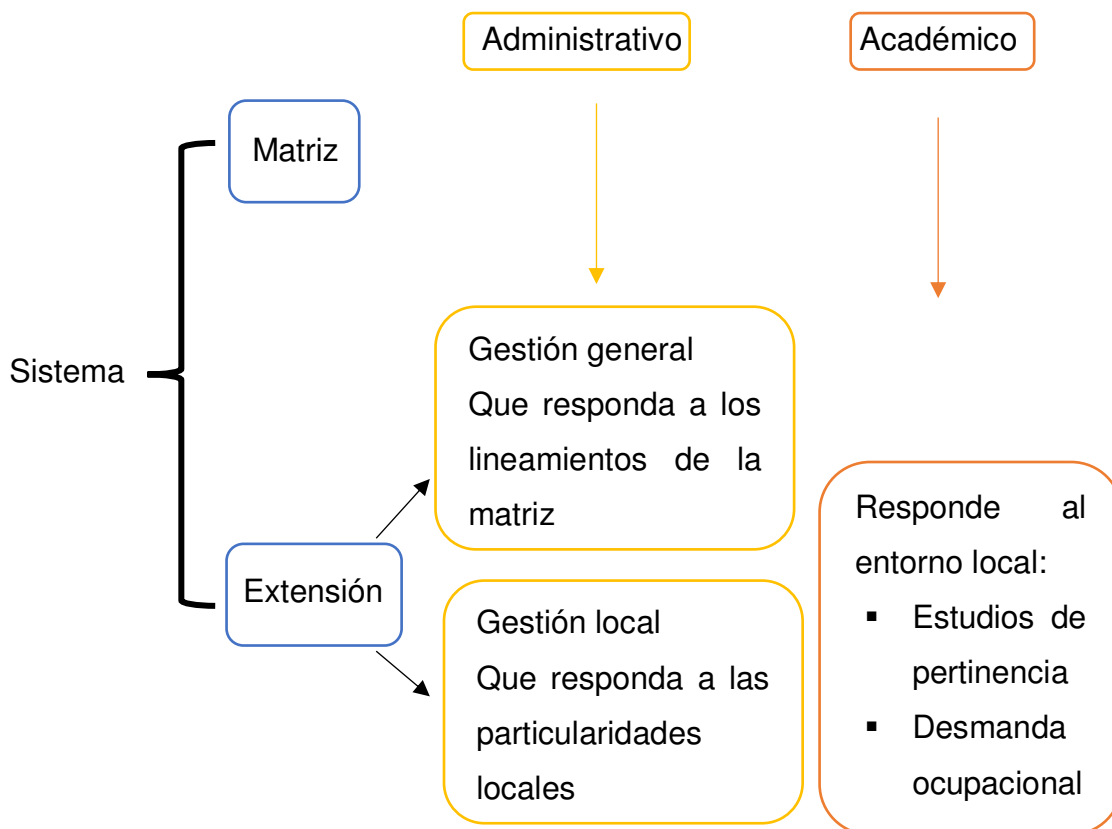
Las extensiones constituyen un vehículo de transformación de la sociedad. Dadas sus características llevan educación superior a muchos rincones del país. Estos lugares pueden transformarse a partir del trabajo conjunto gobierno local – universidad – otros actores locales. Transformar la sociedad es tener un pueblo más educado, informado y con mayores oportunidades de desarrollo profesional y personal. La existencia de una universidad de calidad

dentro de una localidad siempre traerá aspectos positivos para la misma. La transformación de toda sociedad empieza con la educación.

### ***Eje 3: La universidad es un sistema***

Este eje está netamente enfocado a la forma cómo se está tomando en cuenta la evaluación propuesta por el gobierno. Es de conocimiento que la matriz y la extensión conforman un sistema tanto a nivel administrativo como académico; por su parte y centrándonos netamente en la extensión podemos decir que tiene dos ejes la gestión general y la gestión local. Por el lado de la gestión general nos referimos a que responde a los lineamientos de la matriz y por el lado de la gestión local responde a las particularidades de la localidad o comunidad.

Por el lado académico responde al entorno local, a los estudios de pertinencia y la demanda ocupacional, es decir crear carreras afines a la localidad. Por ejemplo, si en la comunidad la actividad productiva principal es la agricultura se deberían de crear carreras afines a las necesidades para que de esta manera los estudiantes propongan soluciones para los problemas de esta comunidad. La realidad que hoy en día se tiene es que se está saturando el mercado con las mismas carreras profesionales y no se está aportando a las comunidades.



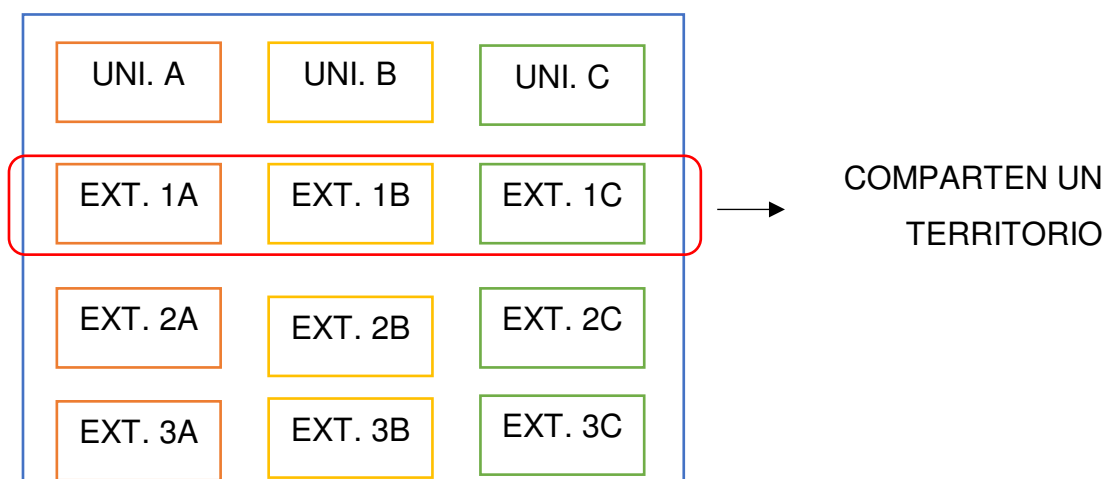
#### ***Eje 4: Sistema de educación superior***

Las universidades tienen extensiones en diferentes ciudades de Ecuador. Estas extensiones muchas veces comparten territorio con otras extensiones de otras universidades.

El trabajo entre extensiones para un solo fin, es decir, la mejora de esa ciudad o localidad, es un punto importante pero no es tomado en cuenta en la evaluación que se hace pues la evaluación está enfocada de manera individual.

Esta evaluación individual conlleva a que las universidades y sus extensiones piensen cada uno en tener los mejores resultados en los indicadores y elevarlos cada vez más para que tengan los mejores puntajes en la evaluación ya que así lo exige la nueva ley para que obtengan la acreditación. Pero teniendo en cuenta que la extensión tiene un rol fundamental que es el servicio de educación superior de calidad a la comunidad, consideramos que en la

evaluación se debería alentar el trabajo en conjunto de las extensiones ya que apuntan hacia un mismo objetivo. Este trabajo en conjunto debería ser considerado dentro de la evaluación, siendo tomado en cuenta como un indicador adicional.



### **Diagnóstico**

Entre los problemas encontrados durante el trabajo fue evidente la poca autonomía que presentan las extensiones, así como también la gestión del talento humano, la resistencia al cambio y la gestión de procesos. Se intentará buscar posibles soluciones a estas problemáticas encontradas teniendo en cuenta los indicadores de calidad y los beneficios para la localidad.

### **Sensibilización**

Es primordial la sensibilización a toda la comunidad educativa teniendo en cuenta que serán ellos los principales actores de todo este cambio que se viene llevando a cabo en el Ecuador. Los procesos tanto de gestión y académicos son fundamentales para un buen funcionamiento de las universidades y por ende sus extensiones, a su vez las extensiones tienen como principal objetivo brindar un servicio acorde a la localidad para que sean estos mismos estudiantes quienes den soluciones a los problemas locales que presentan.

## **Problemática y estrategias de la propuesta**

### **AUTONOMÍA**

**Primera problemática:** las extensiones no gozan de autonomía administrativa-financiera

Esta problemática que presentan en la actualidad las extensiones se da debido a su casi total dependencia que tienen respecto a la matriz, es decir las extensiones no cuentan con una caja chica o pequeño presupuesto para sucesos fortuitos y de pequeña magnitud que podrían ser resueltos inmediatamente, sino por el contrario para toda actividad se realizan procesos engorrosos y que demoran más tiempo. El ingeniero Roberto Subia, presidente de la comisión de evaluación de la ULEAM extensión Bahía de Caráquez, en una entrevista menciona que *“la centralización administrativa ha provocado que hayan muchas tareas que no se han podido ejecutar, desde las más ínfimas, como arreglar una instalación eléctrica, en donde hemos visto que las autoridades han tenido que desembolsar dinero de sus propios recursos para poder colocar un tomacorriente, o para poder colocar o cambiar una boquilla o para cambiar la perilla de un ventilador que son cosas que si tuviésemos un fondo rotativo o una caja chica pudieran solucionarse para arreglar una mesa que se dañó, se debe hacer una solicitud a Manta”*. Por ejemplo *“Cuando se daña una computadora hay que hacer todo un proceso cuando desde acá se podría hacer esa adquisición”*

Por otro lado hubo intentos de parte de las autoridades por tener una caja chica en las extensiones así lo manifestó la Doctora Marlene Jaramillo, decana de la ULEAM extensión El Carmen, en una entrevista.

*“Estamos con mucho centralismo por parte de la universidad en Manta siempre tenemos que recurrir para solventar cualquier tipo de necesidad, hay que empezar a dar un poco de autonomía o ciertos roles o ciertas competencias que no las hemos tenido. Uno de mis pedidos a la matriz era que nos pudieran abrir un espacio de caja chica, porque para cambiar la*

*manguerita del baño o cambiar el vidrio de una ventana o un foquito siempre tenemos que recurrir a la matriz para que nos solvente o si no queremos o a veces insistimos y demora este proceso porque todo es un proceso, el debido proceso debe ser desde pedir, luego verificar si hay partida presupuestaria luego que te aprueben, etc. a veces optamos por hacer la “autogestión” para solventar la necesidad inmediatamente, falta esa parte de desconcentrar y descentralizar algunos procesos para que podamos desde los territorios en el caso las extensiones, solventar o responder a necesidades que son urgentes que a veces las distancias y tiempo impiden que se resuelvan”.*

Ante esta problemática presentada podemos dar algunas estrategias de solución:

### **Adecuado proceso de asignación de recursos**

- Si se establece un proceso de desconcentración dentro de una universidad se tiene que analizar o establecer los parámetros para la asignación correspondiente; es decir, en base a la eficiencia en ejecución de gasto y al número de estudiantes.

La eficiencia debe ser medida en base a:

- Uso óptimo de los recursos financieros
  - Uso óptimo de los recursos materiales
  - Uso óptimo de los recursos tecnológicos
- Normar la gestión de recursos para la autonomía de las extensiones.

Dentro de la normativa se debe normar el uso óptimo de los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Segunda problemática: Resistencia al cambio

Debido al reordenamiento que se está realizando en la educación de nivel superior se han dado muchos cambios que para la comunidad educativa han sido impactantes, esto también se debe a que aún la comunidad no acepta, muchos funcionarios han trabajado para cierto modelo de educación superior y no aceptan que las cosas han cambiado. Seguidamente, la consecuencia de no aceptar estos cambios es que aún no existe el compromiso y empoderamiento total por parte de la comunidad educativa.

Al respecto el ingeniero Gabriel Coter, pertenece al departamento de Planeación de la Universidad Técnica de Manabí extensión Chone menciona que *“la aceptación de la comunidad, muchos funcionarios y compañeros trabajaron para cierto modelo, ahora que hay un modelo donde se exige ciertas cosas entonces hay presión para realizarlas”*.

Por otro lado, tenemos la opinión del Ingeniero Odilón Schnabel, Decano de la Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí extensión Chone, que dice *“la evaluación es para mejorar pero también hay que empezar a cambiar la forma de pensamiento, los esquemas mentales de toda una comunidad, docentes estudiantes, la parte administrativa, servicios, en la cuales de a poco lo vamos a ir logrando y mejorando”*.

Ante esta problemática presentada podemos dar algunas estrategias de solución:

- Un cambio del modelo mental o de la forma de realizar la educación superior, es decir que la comunidad en general acepte que ha cambiado.
  - Realizar capacitaciones de sensibilización dirigidas a estudiantes y docentes-administrativos.



Esta propuesta consiste en la realización de una serie de actividades como talleres, conferencias, charlas, etc. con la finalidad de hacer que la comunidad educativa conozca los beneficios que trae la implementación de la nueva normativa de educación.

- Lo primero que debe existir es el compromiso, empezar a empoderarse de los avances que una institución se proyecta y el cambio del chip, el cambio de modelo mental.

**Tercera problemática:** Inadecuada organización de la carga horaria del docente

Una de las realidades que hoy en día se vive en la educación superior es que adicional a la labor docente, los profesores tienen a su vez cargos administrativos, pero que dentro de su labor también deben de cumplir con otras actividades como por ejemplo las tutorías con los estudiantes.

Esta carga no permite que puedan realizar investigaciones o seguir sus estudios profesionales como maestrías, doctorados, PHD, asistir a ponencias, salir del país a realizar conferencias o estudios, realizar publicaciones de artículos en revistas, etc. esto último es realmente un problema ya que en la parte académica es un indicador importante el número de artículos publicados. Por la parte administrativa el problema está en que muchos docentes han asumido un rol pero no han sido formados para ello, lo cual los lleva a tener dificultades a la hora de actuar, es por ello que necesitan el doble de capacitaciones para lo cual también hay que destinarle tiempo.

Al respecto en una entrevista realizada a la Doctora Marlene Jaramillo, decana de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión El Carmen, menciona que *“ha sido una tarea bastante fuerte, el asumir una función administrativa, porque uno es docente y creo que en este tema de lo administrativo no nos capacitan previamente antes de darnos el cargo porque somos docentes de formación, entonces eso como que nos causa un poco más de complejidad que otra profesión”*.

*Agrega también que “la distribución de horas está enmarcada en lo que dice el reglamento, objetivamente es adecuada, sin embargo creo que se podría mejorar porque se está cargando de muchas horas a los profesores en docencia, cuando podríamos nosotros ser equilibrados. No estamos dando espacio para que el profesor haga investigación, eso es grave, sin embargo nos están exigiendo que debemos estar inmersos en proyectos, investigación, publicación de artículos científicos, pero contradictoriamente nos están diciendo tiene que ayudar en nivelación, tiene que entrar obligatoriamente en tutorías, tiene que dar o usar obligatoriamente horas para uso pedagógico de la investigación, el profesor no puede dedicarse algo al 100%.*

Ante esta problemática presentada podemos dar algunas estrategias de solución:

- Capacitación cruzada con otras universidades.  
La capacitación cruzada consiste en enseñar a los docentes en grupo, es decir juntar a los docentes de diferentes entidades y darles una misma capacitación ya que como se mencionó líneas arriba ellos son formados netamente académicos y al ahora tener cargo administrativo necesitan de capacitaciones en temas como:
  - Gestión pública
  - Contabilidad
  - Gestión del tiempo
  - Tics e informática
  - Dirección de personas
  - Procesos de gestión empresarial
  - Gestión de administración de archivos
- Si el reglamento dice que el docente debe cumplir de 16-20 horas o de 16-22 horas, dejarlo al profesor con las 16 horas clase, y poder oxigenar con otras actividades.
- Capacitar al docente antes de destinarle carga administrativa

#### Cuarta problemática: Gestión de los procesos

A pesar de todos los cambios realizados aún existen mejoras que se deben implementar y una de ellas es el considerar la reducción de pasos, procesos y documentos al momento de tramitar alguna solicitud ya que todo debería ser trabajado en línea y de esa manera reducir papeles, esto lleva a que no se está logrando un objetivo primordial de toda buena gestión administrativa que es la eficiencia.

El ingeniero Gabriel Coterá Ramírez, se manifiesta sobre este punto y menciona en la entrevista que todos los procesos deben de *“llevarlo a una forma sistemática conocida por todos, de pronto una aplicación. Ahora se lleva pero todo lo tenemos en físico, sería bueno una aplicación donde a nosotros se nos haga más fácil la gestión, en línea no debe tener tanto papeles, queremos reducir el consumo de papel pero cada día nos piden más papeles”*

Otra problemática presentada es que las universidades públicas de la provincia de Manabí están pensado de manera individual y no como un todo, pues se está destinando presupuesto para hacer megabibliotecas cuando en realidad se podría hacer una biblioteca para ambas universidades y así buscar la unificación y socialización de estudiantes y en términos de presupuesto se estaría ahorrando bastante, por ello otra vez estamos cayendo en una falta de eficiencia.

La Economista Yael Seni Menéndez, coordinadora zonal de SENESCYT, dice que *“cuando puedes trabajar en redes entre universidades, de tal forma que optimizas recursos, talento humano, optimizas infraestructura. Es un paso al cual deben apuntar las universidades. Manabí tiene 4 universidades públicas para poder fortalecerse, cada una está pensando en hacer una mega biblioteca, un mega laboratorio, cuando tranquilamente para fortalecer una carrera como la de medicina se podría hacer un laboratorio integral, se podría dejar de pensar en lo individual lo cual es una de las debilidades que tiene el*

*sistema, se debe de visualizar en forma de redes y colectivo para optimizar recursos.*

Otro punto importante es el de la participación de los docentes, autoridades, etc. en la elaboración del PEDI, lo cual es bastante grave ya que las autoridades de las extensiones deben aportar, pues tanto matriz como extensiones son un todo. Por otro lado, su participación también permite que estén informadas de los protocolos, normas y reglamentos dados por la autoridad máxima, de esa manera no solo les llegue la sanción sino saber por qué están siendo sancionados y les dé tiempo y oportunidad para mejorar. La relación entre matriz y extensión no debe ser divorciada sino trabajar en conjunto pues garantizan su continuo funcionamiento en un futuro.

En la entrevista realizada al Ingeniero Roberto Subia se logra destacar que respecto a este punto menciona que *“mejorar los procesos de comunicación, sabemos que el desconocimiento de las normas no exime a nadie de cumplirlas o dejar de cumplirlas sin embargo es importante que como universidad se fortalezca ese proceso de comunicación, de difusión, de tal manera que nadie tenga una excusa de decir yo no sabía, yo no conocía que tenía que cumplir con tal o cual regla, manifestar el beneficio de cumplirlas y perjuicio de no cumplirlas, no solo por ser el afectado sino por la repercusión que tiene su incumplimiento en los indicadores que se van considerar y evaluar como parte de la universidad”*.

Ante esta problemática presentada podemos dar algunas estrategias de solución:

- Normar la participación en el PEDI y su planificación sea participativa
  - Dentro de la normativa se debería de agregar explícitamente la participación de los docentes tanto de las matrices como extensiones de tal manera que se vean reflejados los proyectos y necesidades de cada uno y atenderlas en grado de importancia.

- Difusión y concientización de las normas, protocolos y reglamentos de la matriz hacia la extensión.
  - Mantener la comunicación constante entre matriz-extensión sobre los cambios que se van dando dentro de la normativa.
  - Capacitar a los docentes de manera continua de tal manera que no se pierdan en el camino de los cambios sino que sigan la misma línea.
- Simplificación de pasos para requerimientos.
  - Es decir tener información en línea de tal manera que no se repitan los pasos dentro de un proceso sencillo. En otros países la simplificación de pasos se hace a través de programas o software administrativo que permiten mantener una comunicación de redes, el uso de las tics es una gran herramienta para este punto.
- Trabajo en redes, puesto que permite optimizar recursos, a través de espacios compartidos es decir que no se piense solo en crear espacios individuales sino espacios macros donde se pueda atender la demanda.
  - Aquí hacemos mención al trabajo en redes, es decir construir espacios donde la capacidad sea para atender tanto la demanda de la matriz como de las extensiones. Por ejemplo, si en la carrera de medicina se necesitan laboratorios, realizar un laboratorio no para cada extensión sino para todas las extensiones incluida la matriz.
- La evaluación debe considerar las sinergias producidas por el trabajo en redes.
  - Este punto es importante pues la normativa está diseñada para un trabajo individual; es decir, cada matriz con sus extensiones, mas no considera el trabajo entre extensiones de diferentes matrices o el trabajo entre matrices que comparten un mismo territorio. El trabajo en conjunto de aquellas extensiones que comparten un mismo territorio también debería ser evaluado pues más allá que las extensiones y matrices deben de acreditarse, también responden a las necesidades de una comunidad. El trabajo entre extensiones permitiría mejorar la calidad educativa.

## **Enfoques estratégicos**

### **Evaluación como proceso de mejora**

Se refiere a mantener una evaluación continua en cada uno de los procesos para ver el cumplimiento de las mismas e ir viendo los avances tanto de las universidades como de las extensiones. Las universidades deben tomar las evaluaciones como un mecanismo para mejorar, una forma de seguir en el mercado educativo y brindar un servicio de calidad donde los beneficiarios sean toda la comunidad educativa y la provincia de Manabí.

Este seguimiento que se propone en este plan básicamente consiste en estar al tanto de los cambios positivos y negativos de las universidades y a su vez seguir aportando para que logren la acreditación no solo nacional sino en futuro también internacional.

### **Sistematización con elementos informáticos-uso de TICS**

Hoy en día que notamos el ritmo al cual avanza la tecnología, debemos de tomar esta herramienta para seguir mejorando, es decir tener un sistema en redes que permita reducir los procesos y papeles frente a situaciones

## 5.2. Costos de implementación de la propuesta

<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Personal administrativo</b>	
Honorarios	\$7 000,00
Pasajes aéreos	\$2 762,40
Viáticos	\$600,00
	<b>\$10 362,40</b>
<b>Capacitadores</b>	
Honorarios	\$3 700,00
Pasajes aéreos	\$5 000,00
Viáticos	\$600,00
	<b>\$9 300,00</b>
<b>Gastos administrativos</b>	
Certificación por universidad local	\$5 000,00
	<b>\$5 000,00</b>
<b>Materiales</b>	
Libros	\$2 800,00
Traslado de materiales	\$270,00
	<b>\$3 070,00</b>
<b>Otros gastos</b>	
Gastos bancarios	\$100,00
Secretaria	\$3 000,00
	<b>\$3 100,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$30 832,40</b>

## 5.3. Beneficios que aporta la propuesta

Esta propuesta beneficia a toda la comunidad educativa: docentes estudiantes y trabajadores administrativos. También se beneficia la comunidad y la sociedad en la medida que se eleva la calidad de la educación superior.

- Mejoramiento de la gestión administrativa de las extensiones

- Capacitación continua para los docentes-administrativos.
- Seguimiento de las tareas administrativas.
- El sistema en línea mejorará los procesos administrativos.
- Mejora en la asignación de recursos
- Mayor comunicación entre matriz-extensión
- Mayor participación de las extensiones en el PEDI y POA
- Permitirá a los docentes tener más tiempo para seguir su línea profesional.
- Permitirá organizar mejor a los docentes.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Finalizado el análisis de todos los elementos encontrados en el presente trabajo se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La gestión administrativa de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí – Ecuador tiene a la fecha una serie de deficiencias que tienen un impacto directo sobre los servicios académicos que proveen. Si bien en los últimos años se han desencadenado una serie de procesos positivos en las extensiones, fundamentalmente a partir de las evaluaciones realizadas por el CEAACES y se evidencia importantes mejoras en infraestructura, personal docente, eficiencia y claridad de las funciones aún queda un largo camino por recorrer en el plano de la gestión y en el plano de los servicios educativos.
- Respecto a la planificación de las extensiones universitarias, en los últimos años se ha elaborado diversos documentos de gestión y control que han permitido solucionar algunas de las problemáticas académicas existentes, por ejemplo el proceso de contratación de docentes universitarios. Sin embargo, esta serie de instrumentos administrativos ha tenido como contraparte que exista un desconocimiento de muchos de los procesos vigentes, lo que deriva muchas veces en o hacer caso omiso o a tener sanciones por no cumplirlos. Esta situación desvirtúa dichos instrumentos convirtiéndolos en impecables documentos de escritorio pero sin valor práctico en el accionar diario.
- Uno de los principales problemas de gestión administrativa que impactan en los servicios educativos son las deficiencias en la planificación de las responsabilidades docentes. Dado el contexto de evaluación al que se hayan sometida las extensiones, a menudo los docentes deben cumplir una serie de responsabilidades que exceden sus capacidades y los tiempos que dedican a cada una de ellas, tales como participar en comisiones, desarrollar tutorías académicas y de

tesis, participar en proyectos de responsabilidad social, etc. Ello sumado a las actividades de docencia que deben realizar, la inmersión en proyectos de investigación, la publicación de artículos científicos, etc. Así mismo, existen dificultades en torno a los docentes que a su vez desempeñan cargos administrativos pues tienen una sobrecarga de trabajo al realizar una triple función (docencia – investigación – administración) lo cual impide que continúen con su profesionalización a través de la investigación, ponencias, cursos de posgrado, etc. y al mismo tiempo pueden no estar preparados adecuadamente para ejercer los cargos y deben ser capacitados previamente para que puedan desarrollar una óptima labor.

- El proceso de comunicación, entendido como un sistema, no es del todo adecuado entre las matrices y las extensiones. Personal de las extensiones ha señalado que no existe un adecuado intercambio de información que permita una coordinación idónea. Esta situación impacta en los servicios académicos pues retrasa muchos de los trabajos que deben desarrollarse.
- Es difícil evaluar la gestión administrativa de las extensiones en su totalidad por cuanto existe una limitada autonomía en las extensiones respecto a la matriz llegando al punto de que las extensiones no puedan decidir el manejo del presupuesto, compras, etc. y en algunos casos ni siquiera tener una caja chica para solventar pequeños gastos. Esto también se evidencia en lo escaso de la información referente a las extensiones pues se prioriza mostrar los resultados agregados de la Universidad. El impacto en los servicios educativos es claro: al no poder responder rápidamente determinados requerimientos se percibe lentitud e ineficiencia.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los problemas encontrados en la investigación, pasamos a realizar las recomendaciones:

- Desde el punto de vista administrativo se sugiere a las autoridades del Estado considerar dentro de la evaluación parámetros no solo de calidad educativa sino también parámetros de calidad administrativa que les permitan seguir mejorando las áreas de planificación (procesos administrativos), organización (ordenamiento de horas docentes-administrativo), dirección (comunicación entre matriz-extensión) y control (reglamentos sobre autonomía de las extensiones).
- Se recomienda crear un sistema en redes para simplificar los procesos administrativos y con la ayuda de las Tics crear un software que permita tener una comunicación en línea y más eficiente.
- Por el lado de la organización se sugiere realizar un reordenamiento de las horas de los docentes-administrativos de tal manera que tengan espacios para la investigación, capacitaciones y actividades afines a su profesionalización.
- Viendo la dirección desde el punto de vista de la comunicación se recomienda diseñar políticas de comunicación que permitan el mejor uso de los canales existentes.
- Se sugiere implementar normas y reglamentos claros que permitan propiciar mecanismos de autonomía a las extensiones respecto a la matriz, estos reglamentos deben estar sujetos a indicadores o parámetros para brindar una asignación de recursos eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academic Ranking of Worl Universities. (2015). *Academic Ranking of Worl Universities*. Obtenido de <http://www.shanghairanking.com/es/>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (10 de Enero de 2017). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica*. Obtenido de Ecuador fortalece la educación tecnológica con la construcción de institutos: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fortalece-educacion-tecnologica-construccion-institutos.html>
- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y la calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría) Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Lima-Perú: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Amat, J. (1992). *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Anthony, R. (2005). *Sistema de Control de Gestión* (2 ed.). México.
- Barba, J. (2004). *La calidad en el Educación Superior*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Bardisa, T. (1997). Teoría y Práctica de la Micropolítica en las Organizaciones Escolares. *Iberoamericana de Educación*(15).
- Bastidas, C. (2013). *Suspendida por falta de calidad. El cierre de catorce universidades en Ecuador*. Quito: CEAASES.
- Calderón, M., Ríos, M., & Ceccarini, M. (2008). *Economía de la educación*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011, propuesta alternativa*. (Tesis de licenciatura) Ibarra: Universidad Tecnica del Norte.

- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. (Tesis de licenciatura) Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Cano, E. (2008). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cantón, I. (2004). *Planes de mejora en los centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- Caridad, M. (2008). *Modelo de gestión administrativa*. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Obtenido de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- Carot, V. (2001). *Control estadístico de la calidad*. México: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carrasco, S. (2009). *Gestión de calidad y formación profesional*. Lima: San Marcos.
- Carrasco, T. (2004). *Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del proceso formativo en el primer año de las carreras de ciencias técnicas*. (Tesis doctoral)Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.
- Carrillo, S. (2002). *Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Castelán, A. (2003). ¿Es importante medir la calidad de la educación? *Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 98, 11-14.
- Cela, T. (2002). *El modelo universal de la calidad*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.
- Charlot, B. (2006). *La relación con el saber*. Buenos Aires: Zarzal.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración Proceso Administrativo* (3 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Clushkov, V. (2003). *Administración*.

- Consejo de Educación Superior. (19 de Julio de 2014). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de [http://unl.edu.ec/sites/default/files/contenido/transparencia/reglamento\\_de\\_creacin\\_de\\_sedes\\_extensiones\\_y\\_unidades\\_academicas-.pdf](http://unl.edu.ec/sites/default/files/contenido/transparencia/reglamento_de_creacin_de_sedes_extensiones_y_unidades_academicas-.pdf)
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior . (2014). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Ecuador: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior .
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). *Ecuador: el modelo de evaluación del Mandato 14*. Quito-Ecuador: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador . (2003). *La calidad en la Universidad Ecuatoriana: principios, características y estándares de calidad*. Quito-Ecuador: UNESCO/IESALC.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2006 ). *Normas jurídicas para la evaluación y acreditación de la educación superior del Ecuador*. Quito: CONEA.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2009). *Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politecnicas de Ecuador*. Quito: CONEA.
- Corrales, M. (2015). *Informe del rector 2014*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Coulter., R. &. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Cruz, J. (2013). Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. *Gestiopolis*.
- Cruz, Y. (2009). *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades*. (Tesis doctoral) Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Cuervo, D. (s.f.). *Documento de apoyo Infraestructura*. Obtenido de International Recovery Platform Secretariat:

<http://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>

- Da Cunha, J. (2002). *La evaluación y la calidad de enseñanza*. Madrid: Prentice Hall.
- De la Cruz, S. (2012). La mercantilización de la educación en el contexto universitario. *Revista Electrónica de Psicología Política*(28), 48-54.
- De la Orden, A. (2009). Evaluación y calidad: Análisis de un Modelo. *Revista Bordón*, 45(3).
- De Vries, W., & Ibarra, E. (Jul-Sep de 2004). La gestión de la universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Duchi, M., & Andrade, B. (2001). *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba-Bolivia*. (Tesis de maestría) Cochabamba: Universidad San Simón.
- EcuadorUniversitario.com. (2015 de Septiembre de 2015). *EcuadorUniversitario.com*. Obtenido de <http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/ceaaces/ceaaces-entrega-resultados-de-evaluacion-a-extensiones-universitarias/>
- El Ciudadano. (21 de Mayo de 2015). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-lidera-la-inversion-en-educacion-superior/>
- El Telégrafo. (17 de Septiembre de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/cuales-son-las-extensiones-universitarias-que-aprobaron>
- Escudero, L. (2011). *Uso de la plataforma informática del personal del sector educación y su incidencia en la gestión administrativa de la educación pública de la región Callao - 2010*. (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional del Callao.
- Espínola, V., & Silva, M. E. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una*



- propuesta*. . Santiago de Chile: Centro de Políticas Comparadas de Educación.
- Espinoza, D. (2013). *El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos*. (Tesis de licenciatura) Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Everitt, B., Landau, S., Leese, M., & Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis*. Ecuador: Wiley.
- Expreso.ec. (07 de Julio de 2015). *El proceso para ingresar a la universidad en 2016 arrancó*.
- Fayol, H. (2004). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fernández, N. (2008). *Los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe: Una perspectiva comparada*. Ecuador: SENPLADES.
- Figueira, J., Greco, S., & Ehr Gott, M. (2005). *Multiple criterio decisión analysis: state of the art surveys* (Vol. 78). Springer.
- Franklin, B. (2003). *Principios de Administración*. México: Cecsá.
- Fred, D. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Garbanzo, V., & Orozco, D. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista de Educación*, 31(202), 95-110.
- García, E. (2007). *Planeación estratégica: teoría y práctica* (Primera ed.). México: Trillas S.A.
- García, J. (2004). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Obtenido de [http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2\\_hm](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2_hm)
- García, J. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Pos-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*. (Tesis doctoral) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, J., & Falcón, P. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada*,

- Baja California*. (Tesis de maestría) Baja California: Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo.
- Gautier, E. (2007). Educación de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 29-35.
- Gershuny, J., & Miles, I. (1983). *The New Service Economy: The Transformation of Employment in Industrial Societies*. London: Francis Pinter.
- Gil, D. (2005). *Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las ciencias* (Vol. 2).
- Gómez, L. &. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa*, 14(26), 41-51.
- González, M. (2002). *Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la universidad de Pinar del Río*. (Tesis de maestría) Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".
- González, M., Del Río, C., & Domínguez, J. (s.f.). *Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición*. Madrid: Fundación FIES-Universidad de Alcalá.
- Gordón, R. (2013). *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán*. (Tesis de licenciatura) Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Granja, M. (2015). *Reglamento para el funcionamiento de la Comisión de Evaluación Interna*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ibarra.
- Guamán, R., & Portilla, M. (2008). *Evaluación de la gestión administrativa, económica y financiera del consorcio Danton*. Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Guerrero, G. (2014). *Administración y gestión educativa*. México.
- Guevara, L. (2005). *Gerencia social en la educación*. Bogotá: Antropos.
- Guzmán, I. (2006). *La ciencia de la Administración*. México: Limusa.
- Hardle, W., & Simar, L. (2012). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Ecuador: Springer.
- Hernández, A. (2006). *Formulación y Evaluación De Proyectos de Inversión* (5 ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Hidalgo, A. (2016). *La epistemología antropológica y su rol en la investigación administrativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Infante, A. (30 de Enero de 2009). *Archdaily*. Obtenido de <http://www.archdaily.pe/pe/02-14422/infraestructura-y-arquitectura>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2011). *Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. Obtenido de Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada: [http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ\\_DE\\_EVALUACION\\_PARA\\_ACREDITACION\\_3.pdf](http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_ACREDITACION_3.pdf)
- Iñiguez, H., & Villacrés, F. (2012). *Evaluación de la gestión administrativa de las Universidades categoría "B" de Guayaquil y propuesta de plan mejoras de los procesos para elevar los niveles de satisfacción*. (Tesis de maestría) Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Jiménez, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1). Obtenido de <http://revista.inei.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios.pdf>
- Joan, A. (2000). *La evaluación educativa y su práctica y otros Metáforas*. Barcelona: Horsori.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). McGraw Hill.
- Koonz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: McGrawHill.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- López, F. (2007). *Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial*. Consejo latinoamericano de ciencias sociales.
- Marrou, A. (2002). *La calidad de la educación superior*. Lima: UNMSM.
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: CEAC.
- Mateo, J. (2012). *Multi criterio analysis in the renewable energy industry*. Ecuador: Springer.

- Medina, A. (2003). *Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias*. Madrid-España: Universitas.
- Medina, M. (2011). Calidad y Gestión Educativa. *Revista de Educación y Cultura*.
- Millán, C., Córdoba, S., & Ávila, L. (2009). *Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales Republica de Panamá y Manuelita Sáenz*. (Tesis de licenciatura) Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley General de Educación N°28044*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Minteguiaga, A., & Prieto, C. (2013). *Los actores del cambio en la reinversión de la universidad ecuatoriana. El papel estratégico del personal académico en la transformación de la educación superior en Ecuador*. Quito: IAEN.
- Moncayo, C., Ferrín, R., Cuesta, G., Días, F., Verkovitch, I., Melgarejo, R., . . . Parra, F. (2008). *Informe final de autoevaluación institucional de la PUCE matriz*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Moratto, J. (2007). Los cuatro pasos fundamentales de todo proceso administrativo. *Informática y Empresa*.
- Morel, J., Soleno, R., Alverto, F., & Montufar, J. (2006). *Gestión educativa estratégica: Modelos y herramientas*. Tegucigalpa-Honduras: Ideas Litográficas.
- Munch, G. (2009). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Muñiz, G. (2006). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica* (Vol. 3). Barcelona-España: Gestión 2000.
- Navarro, M., & Llado, D. (2014). *La gestión escolar una aproximación a su estudio* (Vol. 18). EE.UU: Liberty Drive.
- Obregón, N. (2002). *Influencia del currículo y del sistema de soporte en la calidad de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la UNFV*. (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Obtenido de [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestio\\_s\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestio_s_escolar.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Obtenido de Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para todos en América Latina y el Caribe. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 1-21.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2001). *Declaración de Cochabamba y recomendaciones sobre políticas educativas al inicio del siglo XXI*. (12 ed.). Bolivia: UNESCO.
- Orozco, J., & Olaya, A. (2009). ¿Calidad de la educación o Educación de calidad?. Una preocupación más allá del Mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*(51).
- Oyarce, A. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Udegraf.
- Pacheco, L., & Pacheco, R. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La revolución educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Pacarina del Sur*.
- Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"*. (Tesis de maestría) Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Ponce, J. (2005). *La gestión escolar y los profesores de telesecundaria*. Puebla: Mexicana.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f.). *Campus Villarrica*. Obtenido de [http://villarrica.uc.cl/sites/default/files/organigrama\\_0.jpg](http://villarrica.uc.cl/sites/default/files/organigrama_0.jpg)
- Pontificia Universidad Católica de Ecuador. (2008-2013). *Pontificia Universidad Católica de Ecuador*. Obtenido de Plan Estratégico de

- Desarrollo Institucional 2008-2013: <http://www.puce.edu.ec/sitios/plan-estrategico/>
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según estudiantes del I al VI ciclo 2010-I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú*. (Tesis de maestría)Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú*. (Tesis de magíster) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativas en las instituciones educativas*. México: Noriega.
- Ramírez, R. (2013). *Transformar la universidad para transformar la sociedad*. Quito: SEMPLADES.
- Ramírez, R. (2014). El sistema de educación superior como bien público. En R. Ramírez, *La virtud de los comunes. De los paraísos fiscales al paraíso de los conocimientos abiertos* (págs. 78-79). Quito-Ecuador: Abya-Yala.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario de la Lengua Española*. España: Diccionario de la Lengua Española.
- Real Academia Española de la Lengua. (2000). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Quito-Ecuador: Comercio.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Robert, H. (2008). *Apuntes sobre administración de empresas*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/sistemascontroldegestionestrategica/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/sistemascontroldegestionestrategica/default5.asp)
- Rodríguez, J. (2008). *Introducción a la Administración*. México.
- Rodríguez, V. (2009). *Introducción a la Administración*. México: ECASA.

- RRHH.WEB.COM. (s.f.). *Introducción a la administración de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>
- Sánchez, D. (2007). Nuevos retos de la planificación territorial y desarrollo sostenible en México: una perspectiva comparada. *Scielo*, 15(47).
- Schmelkes, S. (2001). *Calidad de la educación y gestión escolar*. México.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Scielo*, 25(2).
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., & Hernández, J. (2013). Sistema de Gestión digital para mejorar los procesos administrativos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educacional: Formación de profesores*, 104-134.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2009). *Reporte de la calidad en la Educación: Implementación del Sineace 2008-2009*. Lima.
- Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. (17 de Noviembre de 2015). *Nuevo examen unificado de ingreso a la universidad será igual de inclusivo que el ENES*. Obtenido de [http://www.snna.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos\\_noticias114.php](http://www.snna.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos_noticias114.php)
- Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. (s.f.). *Proceso de asignación de cupos*. Obtenido de El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) prioriza los principios de igualdad de oportunidades y meritocracia: [http://www.snna.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos\\_noticias51.php](http://www.snna.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos_noticias51.php)
- Sverdlick, I. (2006). Apuntes para debatir sobre la Gestión Escolar en clave política. Una mirada por la situación en Argentina. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, 65-84.
- Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. México: Rueda.
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. (Tesis de maestría) Callao: Universidad Nacional del Callao.

- Tisnado, J. (2013). *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N°01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*. (Tesis de licenciatura) Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- UNIVERSIA MÉXICO. (27 de Marzo de 2006). *UNIVERSIA MÉXICO*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/vida-universitaria/noticia/2006/03/27/71219/aumenta-mercantilizacion-educacion-superior-mexico.pdf>
- Universidad de Salamanca. (s.f.). *Calidad educativa*. Obtenido de <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2015). *Informe de Autoevaluación Institucional*. Manta-Manabí-Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Universidad Nacional de Educación a Distancia. (s.f.). *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Obtenido de [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,1&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Universitat Politècnica de Valencia. (22 de Setiembre de 2016). *Servicio de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.upv.es/entidades/SRH/>
- Valdez, V., Orozco, J., De León, A., & Castillo, V. (2011). *Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. Gestión y Desarrollo de las organizaciones*.
- Van Der Berghe, W. (2007). *Aplicación de las Normas ISO a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientación desde una perspectiva europea*. Luxemburgo: CEDEFOP.
- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógico del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. (Tesis de maestría) Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: San Marcos.



- Velázquez, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, año 2009*. (Tesis doctoral) Encarnación: Universidad de Itapúa.
- Villavicencio, A. (2013). *Modelo de evaluación de desempeño institucional de las instituciones de educación superior*. Quito: CEAASES.
- Wierzbicki, A. (2010). *The need for and possible methods of objective ranking*. Ecuador: Springer.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS SERVICIOS ACADÉMICOS DE LAS EXTENSIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ-ECUADOR

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems			
Impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	1-5	6-7	2	2
	¿Cuál es el impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador?	Determinar el impacto de la gestión administrativa en la mejora de los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador.	La gestión administrativa de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí - Ecuador tiene un impacto positivo en los servicios académicos prestados.			Plan Operativo Anual	8-11			
						Plan táctico				
						Misión y visión de la institución				
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Organización	Modelos organizacionales		11		
						Distribución de los docentes				
	¿De qué manera se realiza la planificación en las extensiones universitarias? ¿Cómo se lleva a cabo la organización en las extensiones universitarias? ¿De qué forma se lleva a cabo la	Determinar cómo se realiza la planificación en las extensiones universitarias. Identificar la forma de organización de las extensiones universitarias.	- Existen importantes deficiencias en la planificación de las extensiones universitarias - El proceso de organización de las extensiones universitarias tiene		Dirección	Sistemas de información	12-14	11		
						Comunicación asertiva				
					Control	Participación de los docentes en toma de decisiones	6,7,13, 20			
						Auditorías Normas de ética	15,21, 22,23	10,12	8	8
			Norma de gestión de recursos	16,17, 19,24, 25						

	dirección en las extensiones universitarias? ¿Cómo se realiza el control en las extensiones universitarias? ¿Cuáles serían los principios rectores que permitirían la construcción de un modelo de gestión administrativa adecuado para las extensiones universitarias?	Describir cómo se lleva a cabo la dirección en las extensiones universitarias. Determinar cómo se lleva a cabo el control en las extensiones universitarias. Presentar principios rectores que permitan la construcción de un modelo de gestión administrativa para las extensiones universitarias.	debilidades intrínsecas y extrínsecas. - Existen factores que impiden realizar una adecuada dirección de las extensiones universitarias. - Existen dificultades para poder llevar a cabo un adecuado control de las extensiones universitarias.							
--	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

#### Plan Estratégico Institucional (PEI)

P1	Es posible encontrar información sobre ajustes presupuestarios. La información está dividida de acuerdo a cada extensión.
P2	Está claramente establecidas la asignación de recursos. Incluye los importes destinados a cada una de las extensiones.
P3	Está articulado con el Plan Nacional del Buen Vivir
P4	Presenta información inteligible sobre la remuneración de los docentes. Diferencia los importes destinados en las extensiones.
P5	Es posible encontrar información sobre las políticas y procedimientos de la universidad. Se menciona información sobre las extensiones.
D1	Existen evidencias de la participación de la comunidad universitaria en su construcción y ejecución

D2	Contempla recursos, capacidad financiera y asignación de recursos adecuados.

**Gracias por su colaboración ☺**

### **Plan Operativo Anual (POA)**

P6	Están claramente establecidas la visión y misión de la universidad
P7	Es posible encontrar información de la ética institucional
P7	Es posible encontrar información referente a la rendición de cuentas.
P8	Existe un plan estratégico de tecnologías de información
D3	Existe articulación entre el PEDI y POA
D4	Existen evidencias de la participación de la comunidad universitaria en su construcción y ejecución

D5	Contempla recursos, capacidad financiera y asignación de recursos adecuados
----	---

### Otros documentos

O1	Es posible ubicar las políticas y procedimientos que permitan mejorar la calidad académica
O2	Se evidencia la existencia de un sistema integrado de gestión
O3	La oferta académica está en correspondencia con la misión y visión
O4	La institución cuenta con una plana docente con estudios académicos reconocidos (maestría o especialidades)
O5	Existe una buena distribución de carga horaria de los docentes
D5	Existe participación de los docentes, estudiantes, directivos, etc. en la autoevaluación.

C1	La institución cuenta con una instancia legalmente constituida
C2	Es posible ubicar con facilidad las normativas internas
C3	Existen casos donde se evidencie la aplicación de la normativa
C4	Existe una normativa para la gestión de recursos
C5	Existe una normativa que certifique la ejecución de presupuesto para proyectos



### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

A continuación se presentan preguntas para evaluar la **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EXTENSIONES UNIVERSITARIAS**.

Nombre de la extensión a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN</b>		
	Si	No
La extensión universitaria está situada en una zona de fácil acceso.		
Se cuenta con espacios necesarios para ofertar las carreras		
Se dispone de un sistema informático de gestión de bibliotecas.		
Las aulas cuentan con proyector multimedia		
Las aulas cuentan con computadoras		
Las aulas cuentan con conexión a internet		
Existen facilidades de acceso a las aulas para las personas con discapacidad		
Cada uno de los profesores cuenta con oficina y/o puesto.		
Las oficinas y puestos cuentan con el equipamiento adecuado (teléfono, internet, ordenador, impresora y escritorio)		
Existe una plataforma informática integral de gestión académica.		

**Gracias por su colaboración ☺**

### **ENTREVISTA AUTORIDADES**

1. En términos de gestión administrativa:
  - a. ¿Cuáles son las principales fortalezas de las extensiones universitarias?
  - b. ¿Cuáles son los aspectos más débiles, de las extensiones universitarias?
2. ¿Cuáles son los procesos de mejora que usted observa en las extensiones universitarias?
3. ¿Cuál es la experiencia exitosa de gestión de extensiones que deberían emular las universidades del Ecuador?
4. En términos de gestión administrativa y de uso de los recursos ¿Cuál debería ser el grado de autonomía que tengan las extensiones respecto a la matriz?
5. ¿Qué elementos implica para usted una buena gestión administrativa?
6. ¿Cómo integrar adecuadamente la planificación institucional de las extensiones en la de la sede principal?
7. ¿Cuál debería ser la estrategia para que las extensiones tengan participación efectiva en el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual?
8. En cuanto a infraestructura instalada ¿qué estrategias podrían proponerse para su adecuada gestión y aprovechamiento?
9. ¿En qué medida las extensiones pueden contribuir de manera eficaz a la inclusión de personas tales como: comunidades indígenas, personas con discapacidad, etc.?

10. En cuanto a gestión de recursos humanos no docentes ¿qué estrategias es posible seguir para que exista una adecuada gestión del talento humano?
11. ¿Cómo diseñar incentivos para que el personal administrativo responda eficientemente a su función?
12. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño del personal administrativo?
13. ¿En qué medida las TICs pueden mejorar la calidad de la gestión administrativa?
14. ¿Cuál es el impacto que ha tenido en la evaluación en las extensiones universitarias del Ecuador?

### **ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

1. Respecto a los aspectos administrativos de las extensiones de la universidad
  - a. ¿cuáles considera que son los principales avances realizados?
  - b. ¿cuáles las tareas pendientes?
  - c. ¿cuáles son los principales retos que afronta?
2. ¿Cuál es su opinión respecto al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional? ¿Participó usted en su elaboración?
3. ¿Está conforme con la forma en que actualmente se realizan los procesos de selección de docentes universitarios?
4. ¿Cuáles deberían ser los incentivos (económicos y no económicos) que debería tener un docente si realiza una buena labor?
5. En términos de gestión administrativa y de uso de los recursos ¿Cuál debería ser el grado de autonomía que tengan las extensiones respecto a la matriz?
6. ¿Considera que la forma en que se realiza la distribución de las horas de los docentes es la adecuada? ¿Qué mejoras propondría?
7. ¿Está de acuerdo con la forma como se evalúa el desempeño del docente?
8. ¿Qué acciones se podrían realizar para mejorar el cumplimiento de los protocolos o reglamentos de la universidad?
9. Respecto a la infraestructura de la extensión
  - a. ¿Cómo evalúa la infraestructura de las extensiones de su universidad?

- b. ¿Son adecuadas para docentes, alumnos, trabajadores administrativos?
  - c. Tienen los docentes oficinas o puestos equipados para el desarrollo de sus actividades?
  - d. ¿Qué acciones se están desarrollando para adecuar la infraestructura a personas con discapacidad?
10. ¿Qué estrategias viene desarrollando para que los estudiantes cuenten con una biblioteca actualizada?
11. ¿Se cuenta con una plataforma integral de gestión académica?
12. ¿Cuál es el impacto que ha tenido en la evaluación en las extensiones universitarias del Ecuador?

### Anexo 3: Registro fotográfico



Entrevista a la Coordinadora zonal de la SENESCYT



Entrevista a miembro del departamento de planeación de la Universidad Técnica de Manabí extensión Chone



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Bahía de Caráquez



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión Bahía de Caráquez



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión en El Carmen



Universidad Técnica de Manabí extensión Santa Ana